

Hochschule Hannover
Fakultät IV – Wirtschaft und Informatik
Abteilung Betriebswirtschaft

Generation Y

Salutogenes unternehmerisches Engagement und
Work-Life-Balance Maßnahmen
als Auslöser affektiven Mitarbeiter-Commitments

Jennifer Fischer

2013

Kurzfassung

In einem Artikel der Zeitschrift *Die Zeit* wird die *Generation Y*, die Generation deren Angehörige derzeit zum Großteil ihre akademische Ausbildung beenden und sich dem Arbeitsmarkt zuwenden, auch als Generation Pippi, angelehnt an Astrid Lindgrens Kinderbuchheldin Pippi Langstrumpf, bezeichnet (Bund et al., 2013: 1). Individualität, eine ausgeprägte Abneigung gegenüber Autoritätspersonen, der Wunsch nach Spaß und Abwechslung sowie das Bestreben, sich selbst zu verwirklichen charakterisieren Pippi Langstrumpf (Bund et al., 2013: 1). Diese Charakterbeschreibungen werden z. T. auf die *Generation Y* übertragen und stellen Unternehmen vor eine Herausforderung: Um Arbeitnehmer der *Generation Y* affektiv zu binden, so dass sich in diese getätigte und noch zu tätigenden Investitionen rentieren, müssen neue Strategien entwickelt werden. Innerhalb dieser Bachelorarbeit konnten erste Erkenntnisse dahingehend gewonnen werden, dass u. a. *Work-Life-Balance* Maßnahmen, (gesundheitsorientierte) Führung, ein positives Arbeitsklima und Mitbestimmung als Auslöser affektiven organisationalen *Commitments* der *Generation Y* fungieren können. Bei der nachfolgend dargestellten Arbeit handelt es sich um eine überarbeitete Version der gleichnamigen Bachelorarbeit, die von Prof. Dr. Sven Litzcke sowie von Prof. Dr. Dr. Daniel Wichelhaus betreut wurde.

Abstract

An article of the journal Die Zeit describes Generation Y, the generation a large part of is completing their academic education and turns to the labor market, as generation Pippi, leaning on Astrid Lindgren's children's book heroine Pippi Longstocking (Bund et al., 2013 : 1). Individuality, a distinct aversion to authority, a longing for fun and variety as well as the desire of individual fulfillment characterize Pippi Longstocking (Bund et al, 2013: 1). These characteristics are transferred to Generation Y and in some cases companies have to meet a challenge: to affectively attach employees of Generation Y, so that investments already made and yet to be done turn out to be profitable, new strategies must be developed. This thesis gives initial results concerning the effect of work-life-balance measures, (health-oriented) leadership, a positive working environment and participation to serve as positive triggers stimulating the affective organizational commitment of Generation Y. The following assignment is a revised edition of the bachelor thesis with the same name, which was supervised by Prof. Dr. Sven Litzcke and Prof. Dr. Dr. Daniel Wichelhaus.

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung	II
Abstract	III
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VII
1 Einleitung	1
2 Theorie	3
2.1. 2.1 Generation Y	3
2.1.1 Einführung	3
2.1.2 Ausgewählte Generationsmerkmale	8
2.1.3 Die <i>Generation Y</i> im Arbeitsleben	11
2.2. Commitment	16
2.2.1 Definition <i>Commitment</i>	17
2.2.2 Antezedenzvariablen	21
2.2.3 Folgen	27
2.3. Salutogenes unternehmerisches Engagement	30
2.2.4 Gesundheitsorientierte Führung	30
2.2.5 Gesundheitsmanagement	33
2.4. Work-Life-Balance	38
2.5. Salutogenes unternehmerisches Engagement	42
2.2.6 Affektives organisationales Commitment	42
2.2.7 Affektives organisationales Commitment bei der <i>Generation Y</i>	44
3 Methodik	50
3.1. Leitfrage	54
3.2. Operationalisierung	55
3.3. Systematisierung der Freitextantworten	65
4 Ergebnisse	68
4.1. Ergebnisse aus den Fragebögen	68
4.2. Ergebnisse aus den Interviews	71
4.3. Qualitative Heuristik	77
5 Diskussion	78
5.1. Zusammenfassende Bewertung	78
5.2. Grenzen	82
5.3. Ausblick	84
Literaturverzeichnis	87

Anhang	96
Transkriptionen der Interviews	96
Interviewperson Eins	96
Interviewperson Zwei	107
Interviewperson Drei	115
Interviewperson Vier	127
Interviewperson Fünf	135
Interviewperson Sechs	142
Interviewperson Sieben	152
Interviewperson Acht	162
Interviewperson Neun	174
Interviewperson Zehn	188

Abkürzungsverzeichnis

ACO	affektives organisationales <i>Commitment</i>
AM	Arbeitsmedizin
et. al.	und andere
f.	folgende [Seite]
ff.	folgende [Seiten]
GFK	Gesellschaft für Konsumforschung
HoL	Health oriented leadership
OCB	Organizational citizenship behaviour
p	Korrelationskoeffizient von Spearman; Voraussetzung: X und Y beide mindestens ordinalskaliert
r	Korrelationskoeffizient von Pearson; Voraussetzung: X und Y sind beide proportionalitätsskaliert
ST	Sicherheitstechnik
WHO	World health organization

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: 3 Bestandteile des Stressgeschehens (in Anlehnung an Kaluza, 2012: 7) _____	34
Abbildung 2: Führung als zweidimensionale Konzeption (In Anlehnung an Weibler, 2012: 101). _____	43

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 - Betriebliche Gesundheitsförderung (in Anlehnung an Kentner, 2003: 265) _____	35
Tabelle 2: Idealtypische Gegenüberstellung von betrieblichem Arbeitsschutz und betrieblicher Gesundheitsförderung (in Anlehnung an Ulich, 2005: 528). _____	36
Tabelle 3: Beschreibung der Interviewpersonen. _____	53
Tabelle 4: Auswertung des Fragebogens. _____	69
Tabelle 5: Kernergebnisse der Interviews. _____	72
Tabelle 6: Relevanz von Work-Life-Balance und Gesundheit. _____	73

1 Einleitung

„Jene, die ohne Grund sich zusammentun, trennen sich auch wieder ohne Grund“ (Dsi, 2007: 22). Dieses taoistische Zitat verdeutlicht, wie wichtig konkrete Gründe für die Entstehung von Bindung und Stabilität sind. In einer Partnerschaft bedingen u. a. Liebe, Vertrauen und Respekt eine loyale Beziehung zueinander. Doch lassen sich die Bindungsimpulse zwischenmenschlicher Beziehungen als Parameter zur Bildung eines loyalen Arbeitsverhältnisses auf das Berufsleben übertragen?

Das psychologische Konstrukt *Commitment* steht für die innere Bindung eines Mitarbeiters an das ihn beschäftigende Unternehmen (Riesterer, 2006: 21). Helm (2009) bezeichnet *Commitment* als eine Erweiterung der Mitarbeiterzufriedenheit, ergänzt um die Begriffe Bindung und Identifikation. *Commitment* kann ferner als ein potentieller Faktor betrachtet werden, der die Motivation und die Leistungsbereitschaft von Arbeitnehmern intensiviert (Meyer et al, 2009: 15f). Zu vermuten ist, dass Unternehmen sich engagieren und auch investieren müssen, um bei den Beschäftigten Bindungswillen hervorzurufen und von positiven Effekten wie Identifikation, Leistungsbereitschaft und Loyalität profitieren zu können. Als erfolgsversprechende Zielgruppe gelten insbesondere Berufseinsteiger und *Young Professionals*, Fachkräfte bis zu einem Alter von 40 Jahren mit weniger als acht Jahren Berufserfahrung. Rekrutierungskosten sowie der Ressourcenaufwand für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter stellen finanziellen Aufwand für Unternehmen dar. Damit sich diese Investitionen rentieren, dient das Bestreben Mitarbeiter langfristig zu binden und *Commitment* systematisch in die Unternehmenskultur zu implementieren, als ein wirtschaftlich nachhaltiges Ziel. Doch welche Handlungsoptionen bieten sich Unternehmen, die Bindung ihrer Mitarbeiter zu intensivieren, Identifikationspotential auszubauen und sich so gegenüber der Konkurrenz abzuheben?

Die Bevölkerung wird älter und das Bewusstsein um den Wert der Gesundheit nimmt zu. Das betriebliche Gesundheitsmanagement hat in vielen Unternehmen bereits heute einen hohen Stellenwert und wird seine Bedeutsamkeit weiter ausbauen. Gesundheitsförderung im Arbeitsleben nimmt einen hohen Stellenwert in aktuellen Diskussionen und Forschungsarbeiten ein (Badura et al.,

2010; Drechsler et al., 2011; Siemann, 2011). Durch eine schrumpfende Gesellschaft und einen Mangel an qualifizierten Nachwuchskräften (von Kettler, 2010; 140f.) sind gut ausgebildete Berufseinsteiger in der Position, Ansprüche stellen zu können. Diese Arbeitnehmer gehören zur *Generation Y* (Sonnet, 2012). Die *Generation Y* fasst aktuell Fuß auf dem Arbeitsmarkt und mit ihr materialisieren sich neue Ansprüche an Arbeitsplatz, Führungskräfte und Unternehmen. Diese als anspruchsvoll und kritisch beschriebene Generation ist in das Informationszeitalter hineingeboren und in einer Welt von Wahlmöglichkeiten aufgewachsen (Parment, 2009: 35ff). Die Perspektive, immer eine Alternative zu haben, scheint die *Generation Y* auf das Arbeitsleben zu übertragen: Ihre Loyalität dem Arbeitgeber gegenüber wird als eher gering eingeschätzt (Parment, 2009: 39). Unternehmen stehen vor einer Herausforderung: Um Arbeitnehmer der *Generation Y* zu binden, müssen neue Strategien entwickelt werden. Laut dem Hochschul-Magazin *karrierefürher* (Boße, 2012: 10) legen Hochschulabsolventen bei der Auswahl eines für sie geeigneten Unternehmens ihren Fokus (60 Prozent) u. a. auf eine nachhaltig gesunde *Work-Life-Balance*. Grundlage dieser Aussage war eine Befragung von 7000 *Young Professionals* mit einem akademischen Abschluss. Zu vermuten ist, dass unternehmerisches Umdenken und Handeln in diesem Sinne einen positiven Einfluss auf den Bindungswillen junger Arbeitnehmer haben könnte. Eine erste Prüfung dieses prognostizierten Zusammenhanges soll die vorliegende Arbeit liefern.

Zunächst wird die *Generation Y* vorgestellt. Anschließend wird das psychologische Konstrukt *Commitment* definiert und Antezedenzen sowie Folgen von *Commitment* werden dargestellt. Weiterhin werden salutogene unternehmerische Handlungsmöglichkeiten sowie *Work-Life-Balance* Maßnahmen thematisiert und es erfolgt abschließend eine Argumentation hinsichtlich der potentiellen Wirksamkeit salutogenem unternehmerischen Engagements und *Work-Life-Balance* Maßnahmen als Auslöser affektiven *Commitments* bei Arbeitnehmern der *Generation Y*. Im methodischen Teil wird die Vorgehensweise zur Datenerhebung erläutert. Im Anschluss folgen eine Auswertung der Ergebnisse, eine zusammenfassende Betrachtung und eine kritische Diskussion der in der vorliegenden Arbeit gewählten Vorgehensweise sowie ein in die Zukunft gerichteter Ausblick.

2 Theorie

Der theoretische Teil der Bachelorarbeit befasst sich mit der *Generation Y*, dem psychologischen Konstrukt *Commitment* und der betrieblichen Gesundheitsförderung. Betriebliche Gesundheitsförderung wird nachfolgend auf salutogene Führungskonzepte, betriebliches Gesundheitsmanagement sowie Maßnahmen im Bereich *Work-Life-Balance* fokussiert. Hierzu werden zunächst alle Komponenten einzeln definiert und analysiert. In Kapitel 2.5 erfolgt eine Zusammenführung der verschiedenen Themenbereiche sowie eine theoretische Analyse möglicher Zusammenhänge zwischen unternehmerischen Bemühungen in den Bereichen Salutogenese und *Work-Life-Balance* und deren Auswirkungen auf das *Commitment* von Arbeitnehmern der *Generation Y*.

2.1. Generation Y

Da die *Generation Y* in den kommenden fünf Jahren weltweit die Hälfte aller Erwerbstätigen stellen wird (Hockling, 2011: 1), richtet sich der Fokus dieser Bachelorarbeit im Folgenden auf ebendiese Gruppe.

2.1.1 Einführung

Die Klassifizierung verschiedener Geburtsjahrgänge in definierte Geburtskohorten oder, wenn die Kategorisierung eine größere Anzahl an Geburtsjahrgängen umfasst, in Generationen, dient als Orientierungshilfe der Wahrnehmung spezieller Gruppen innerhalb der Gesellschaft. Diese Kategorisierung bietet einen Ansatz, das Verhalten einer bestimmten Personengruppe besser analysieren und verstehen zu können (Kecskes, 2012: 5). Dabei sollte die Generationszugehörigkeit jedoch nicht als alleiniges Instrument dienen, um individuelles Denken und Handeln von Personen zu erklären. Soziodemographische Daten, Herkunft, prägende Erlebnisse und Erfahrungen in den frühen Sozialisierungsphasen sowie der Familien- oder Partnerschaftsstatus sind weitere Aspekte, die das Verhalten des Einzelnen prägen (Kaffke/Parment, 2011: 6). Die Kategorie Generationszugehörigkeit wird jedoch in vielen Untersuchungen und Studien (Hauke/Ivanonva, 2008; Holste, 2012; Kecskes, 2012; Parment, 2009) als zentrale Dimension dargestellt, um das menschliche Verhalten auf unterschiedlichen Ebenen zu analysieren. Da für diese Bachelorarbeit ein Ansatz benötigt wird, der bei aller Unterschiedlichkeit eine Verallgemeinerungsform für die Ver-

treter der Geburtsjahrgänge zwischen 1980 und 2000 ermöglicht, wird die Generationszugehörigkeit zur Analyse einer ausgewählten Personengruppe genutzt, um Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung auf deren Wirksamkeit und Relevanz hin untersuchen zu können.

Es wird davon ausgegangen, dass manche Werte eine intergenerative Bedeutung haben und somit für verschiedene Generationen relevant sind. Andere Werte wiederum sind von intragenerativer oder individueller Relevanz. Laut Lin-Hi et al. (2013) werden unter Werten Strukturen normativer Erwartungen verstanden, welche sich im Zuge reflektierter Erfahrung, also insbesondere durch Traditionen, Sozialisierung oder die Entwicklung einer Weltanschauung herausbilden. Werte dienen als stabiler Orientierungsmaßstab um Handlungsalternativen gegeneinander abzuwägen und sie beeinflussen die Entscheidungsfindung von Individuen. Welche Werte ein Individuum oder auch eine Generation für sich entwickelt, entscheidet sich bereits in den frühen Sozialisierungsphasen des Lebens, also in den Kindes- und Jugendjahren. Die in diesen Jahren gesammelten Erfahrungen prägen das intrapersonelle Wertesystem ein Leben lang. Weiterhin wird vermutet, dass neben individuellen Erfahrungen auch kollektive Ereignisse Einfluss auf die Werteentwicklung nehmen (Kaffke/Parment, 2011: 6). Beispiele für solche prägenden Ereignisse und Erlebnisse sind die Terroranschläge vom 11. September 2001 oder der Fall der Berliner Mauer 1989. Werte verändern sich nicht schlagartig von einem Geburtsjahrgang auf den nächsten. Die Grenzen zwischen den Generationen sind deshalb fließend und es wird immer Personen geben, die der zeitlichen Eingrenzung nach zwar in der einen Generation geboren sind, von ihren Werten und Eigenschaften aber eher einer anderen Generation angehören. Insofern stellt der Ansatz zur Identifikation von Werten eine Vereinfachung der tatsächlichen Gegebenheiten dar. Im Folgenden dient die Kategorisierung von Personen nach Generationszugehörigkeit dazu, gesellschaftliche Entwicklungen und Tendenzen besser analysieren und verstehen zu können.

Die Begrifflichkeit *Generation Y* wurde erstmalig 1993 in einem Artikel der Fachzeitschrift *Ad Age* (1993: 16) verwendet und fasst nach Holste (2012) Personen zusammen, die in den Jahrgängen 1980 bis 2000 geboren wurden. Die Literatur ist sich bezüglich der Eingrenzung der Zugehörigkeit zur *Generation Y*

uneinig und verschiedene Definitionen nennen unterschiedliche zeitliche Zuordnungen. Eine allgemeingültige Kategorisierung existiert nicht (Klaffke/Parment, 2001: 5). Nachfolgend wird die Zuordnung von Holste (2012) übernommen, da diese die Generationen deutlich voneinander abgrenzt und dies nachvollziehbar begründet.

Relevanter als die Begrenzung auf ein exaktes Geburtsjahr sind vielmehr die Umstände, unter denen die *Generation Y* aufgewachsen ist und die sie geprägt haben. Aus diesen resultieren die veränderten Ansprüche, welche die *Generation Y* an das Leben und insbesondere auch an das Erwerbsleben stellt. Klaffke und Parment (2011) konstatieren, dass sich die Arbeitnehmer der *Generation Y* anders verhalten als Mitarbeiter ihrer Vorgänger-Generationen und erhalten für diesen Standpunkt vielfältige Unterstützung (Hauke/Ivanova, 2008, Parment, 2009). Sinngemäß schließt die *Generation Y* an die *Generation X* an, der wiederum die sogenannten *Babyboomer* vorausgehen (Holste, 2012: 18f). Um die *Generation Y* besser von den ihr vorausgehenden Generationen abgrenzen und ihre Spezifika erfassen zu können, werden im folgenden Abschnitt sowohl die *Babyboomer* als auch die *Generation X* kurz skizziert.

Babyboomer

Nach Holste (2012) lassen sich die Jahrgänge 1946 – 1964 unter diesem Generationenbegriff zusammenfassen. Die Bezeichnung *Babyboomer* resultiert aus dem starken Anstieg der Geburtenrate, welcher nach Ende des Zweiten Weltkrieges verzeichnet wurde und mit der Einführung der Antibabypille 1961 endete (Wallner, 2011: 1). Insbesondere das Nachkriegszeitalter sowie das spätere Wirtschaftswunder prägten diese Generation. Zuerst herrschte ein Warenmangel im Gegensatz zum heutigen Warenüberschuss und Sparsamkeit sowie Achtsamkeit gehörten zum täglichen Leben der *Babyboomer* (Link, 2012: 17). Attribute, die dieser Generation zugesprochen werden, sind u. a. Leistungsorientierung, ein hoher Bezug zum ausgeübten Beruf, das Streben nach Beständigkeit, kooperatives Verhalten und der Wille, sozial aufzusteigen (Holste, 2012: 20). Die *Babyboomer* wuchsen mit dem Gefühl auf, dass Fleiß im Berufsleben Grundlage dafür ist, Sicherheit im Privatleben zu gewährleisten. Parment (2009) spricht dem *Babyboomer* zudem eine kollektivistische Grundeinstellung sowie vernunftorientiertes Denken zu. Im Arbeitsleben zeichnen sich die *Babyboomer*

durch ein hohes Pflichtbewusstsein aus. Nach Hockling (2011) mangelt es den zwischen 1946 und 1964 Geborenen häufig an technischer Affinität, informationstechnologische Neuerungen werden eher kritisch betrachtet und einigen Innovationen wird ablehnend begegnet. Angehörige dieser Generation arbeiten strukturiert und akzeptieren Hierarchien, obwohl sie in Bezug auf Kritik eher empfindlich reagieren (Holste, 2012: 20). An dieser Stelle ergibt sich eine Diskrepanz zu *Generation Y*, denn der *Generation Y* wird nachgesagt, dass sie nach regelmäßigem Feedback strebt und Autoritäten hinterfragt. Derzeit stellen die Vertreter der *Babyboomer* weltweit noch ca. 40 Prozent der arbeitenden Gesellschaft. Im Jahr 2005 entstammten laut Geißler (2005) ca. 60 Prozent der amtierenden Dax-30-Unternehmensvorstände der Generation der *Babyboomer*. Dieses Verhältnis wird sich bis zum Jahre 2020 gravierend ändern, denn im Laufe der nächsten zehn Jahre wird der Großteil dieser Arbeitnehmer das Renteneintrittsalter erreichen (Meister/Willyerd, 2010: 1).

Generation X

Die *Generation X* umfasst die Jahrgänge 1965 bis 1979 und hat ihren Namen durch den gleichnamigen Roman von Douglas Coupland (2013) erhalten. In Deutschland wird diese Generation synonym auch als *Generation Golf* bezeichnet. Mit dieser Bezeichnung geht häufig ein negativer Beigeschmack einher, denn „Null-Bock-Generation“ (Seng, 2010: 11) ist ein weiterer Begriff für die Vertreter der oben genannten Jahrgänge, welcher sich abermals auf den Roman von Coupland (2013) zurückführen lässt. Ihren Ursprung finden diese negativ besetzten Begriffe in dem Streben der *Generation X* um Andersartigkeit und um Abgrenzung (Holste, 2012: 20). Aufgewachsen in einer Zeit, in der durch die Etablierung des Privatfernsehens und der Werbung eine Vielzahl neuer Eindrücke und Denkanstöße Einfluss auf die Vertreter der *Generation X* nahm, entstanden neue Interessen und es wurden alternative Möglichkeiten geboten das eigene Leben zu gestalten. Immer mehr Wahlmöglichkeiten offenbarten sich dieser Generation. Doch vielfältige Handlungsoptionen bieten neben Chancen auch Risiken und können Menschen in ihrem Denken und Handeln verunsichern (Kecskes, 2012: 9). Traditionelle Lebensweisen, Werte und Institutionen, wie z. B. Ehe, Religion, Arbeit und Familie wurden von dieser Generation in Frage gestellt (Holste, 2012: 20). Ebenso scheint das Konzept des Kollektivismus, welches von den *Babyboomern* gelebt wird, in dieser Generation

weniger wichtig zu sein, denn Individualismus und Unabhängigkeit nehmen für die *Generation X* einen hohen Stellenwert ein. Weiterhin werden Vertreter dieser Generation durch Holste (2012) als pragmatisch und flexibel beschrieben. Eine Übereinstimmung mit der *Generation Y* besteht: auch die *Generation X* ist Hierarchien gegenüber skeptisch und lehnt einen autoritären Führungsstil ab. Die *Generation X* legt ihren Fokus auf eine ausgewogene *Work-Life-Balance* und arbeitet, um zu leben (Hauke/Ivanova, 2008: 51). Bereits in dieser Generation lässt sich ein größerer Bezug zur Technik erkennen, erste Tendenzen einer Entgrenzung zwischen Arbeits- und Privatleben werden deutlich, denn laut Hockling (2011) hat die *Generation X* das Home-Office für sich entdeckt. Zudem lassen sich Hinweise darauf finden, dass diese Generation nach einem tieferen Sinn im Erwerbsleben sucht und sich über die Berufstätigkeit nicht nur finanziell absichern sondern in einem gewissen Maße auch definieren möchte (Wäscher, 2009: 15).

Generation Y

Y wird im Englischen wie das Word *Why* (deutsch: Warum) ausgesprochen. Ein typischer Charakterzug, den Holste (2012) dieser Generation zuspricht, resultiert aus ebendiesem *Y/Why*; diese Generation stellt Dagewesenes in besonderem Maße in Frage. Die Angehörigen dieser jungen Generation bewegen sich laut Klaffke und Parment (2011) in einer Vielzahl von Spannungsfeldern. Gegensätzliche Interessen, die solche Spannungsfelder oder Entscheidungskonflikte herbeiführen, sind im Falle der *Generation Y* z. B. die Vereinbarkeit von Familie und Beruf; das Streben nach Höchstleistung im Arbeitsleben neben dem Wunsch, das Leben zu genießen; das Ziel, sich individuell zu verwirklichen neben der Orientierung an kollektivistischen Zielen und nicht zuletzt existenzielle Sicherheit und Stabilität neben der Lust an Neuem und dem Wunsch, flexibel auf sich bietende Chancen reagieren zu können (Klaffke/Parment, 2011: 6). Das Navigieren durch diese Spannungsfelder kann als ein Grund dafür betrachtet werden, warum sich die *Generation Y* anders verhält als ihre Vorgänger-Generationen. Doch das Leben in Spannungsfeldern und die Notwendigkeit, Entscheidungen zu treffen, sind nicht die einzigen Gründe für die Andersartigkeit dieser Generation. Holste (2012) beschreibt die *Generation Y* mit den Attributen Optimismus, Selbstbewusstsein, Ergebnisorientierung und Funktionalismus. Diese Eigenschaften lassen sich z. T. darauf zurückführen, dass die Ge-

neration Y in Jahren relativer wirtschaftlicher Stabilität aufgewachsen ist und viele hieraus resultierende, wohlstandsbedingte Vorteile als gegeben betrachtet. Zudem hat sich vieles zu Gunsten der jungen Generation verschoben: Ihr werden viele Möglichkeiten geboten.

Da im Kontext dieser Arbeit insbesondere die Vertreter der *Generation Y* relevant sind, welche den Weg einer akademischen Ausbildung gewählt haben, wird sich im Folgenden auf diese konzentriert. Es wird vermutet, dass u. a. die Tatsache, eine intensive akademische Ausbildung genossen und erfolgreich beendet zu haben, das Selbstbewusstsein der *Generation Y* prägt. Aus diesem Grund hat das akademische Ausbildungsniveau der *Generation Y* für diese Arbeit eine zentrale Bedeutung.

2.1.2 Ausgewählte Generationsmerkmale

In diesem Abschnitt werden verschiedene Aspekte thematisiert, welche in der Fachliteratur (Hauke/Ivanova, 2008; Kaffke/Parment, 2011; Meister/Willyerd, 2010; Parment, 2009; Tulgan, 2009) als maßgebend für die Entwicklung von Werten, Verhaltensweisen und Eigenschaften der *Generation Y* angesehen werden.

Internet

Die *Generation Y* verfügt über die Fähigkeit, sich Wissen schnell anzueignen. Sie ist in einer vernetzten, informationsintensiven, transparenten und durch die Globalisierung enger zusammengedrängten Welt aufgewachsen (Parment, 2009: 35). Transparenz durch Information, nicht zuletzt ermöglicht durch das Medium Internet, erleichtert Entscheidungsprozesse. Die *Generation Y* ist die erste Generation, die gänzlich im Zeitalter von Computern und Internet groß geworden und deshalb mit diesen Technologien und den Vorteilen ihrer Nutzung vertraut ist (Kleiminger, 2011: 137). Insbesondere die rasante Entwicklung von sozialen Medien wird durch die *Generation Y* mitgetragen und gefördert (Klauffke/Parment, 2011: 9). Die *Generation Y* bewegt sich täglich im Internet und ist mit Freunden, Bekannten oder Mitgliedern einer Interessensgemeinschaft über soziale Netzwerke wie Facebook und Xing vernetzt. Viele Vertreter der *Generation Y* nutzen darüber hinaus Bewertungsportale wie z. B. Holidaycheck (<http://www.holidaycheck.de>) und recherchieren dort, bevor sie Kaufentscheidungen treffen (Kleiminger, 2011: 137). Das Internet dient der *Generation Y*

dazu, sich umfassend zu informieren, es bietet die Möglichkeit, verschiedene Perspektiven einzunehmen und so Alternativen zu finden (Tulgan, 2009: 9). Die regelmäßige bis häufige Nutzung sozialer Medien steht u. a. für das Bedürfnis nach Partizipation und Verbindung untereinander (Klauffke/Parment, 2011: 9). Vertreter der *Generation Y* pflegen z. T. Freundschaften über Ländergrenzen hinweg und verbringen viel Zeit im Internet. Laut Kaffke und Parment (2011) verbrachte die *Generation Y* 2010 ca. 13 Stunden pro Woche im Internet. Es ist davon auszugehen, dass sich diese Stundenzahl durch die Nutzung von Smartphones, die es z. T. ermöglichen dauerhaft online zu sein, noch gesteigert hat. Zudem erfüllen soziale Netzwerke wie z. B. Facebook auf ihre Art einen beständigen Wunsch der *Generation Y*: Das Bedürfnis nach Feedback (Thoma, 2011: 174). Postet man beispielsweise ein Foto oder einen persönlichen Kommentar, können virtuelle Freunde zu diesen Posts Stellung nehmen, ihren Gefallen daran ausdrücken oder sich gegebenenfalls kritisch dazu äußern.

Mediales Angebot

Auch das mediale Angebot hat einen Einfluss auf Wertvorstellungen, Lebensstil, Welt- und Selbstbild der *Generation Y*. Eine Vielzahl täglicher Eindrücke ergibt sich durch das zum Großteil über Werbung finanzierte Privatfernsehen. Zudem hat in den letzten Jahren eine zunehmende Kommerzialisierung des Angebotes von Rundfunk- und Fernsehanstalten stattgefunden (Klauffke/Parment, 2011: 10). Über das mediale Angebot werden Produkte und Dienstleistungen vermarktet, Marken und Markenbotschaften prägen folglich das Alltagsleben der *Generation Y*. Auch Unternehmen, gemeinnützige Organisationen und Institutionen nutzen verschiedene Medien dafür, ihrer Corporate Identity einen möglichst hohen, weitreichenden Bekanntheitsgrad zu verschaffen. TV-Serien, welche ab den 90ziger Jahre und auch heute noch populär waren und sind, propagieren einen glamourösen, konsumorientierten Lebensstil fernab von traditionsbewusstem Familienleben. Zu nennen sind hier Serien wie *Sex and the City*, *Beverly Hills*, *O.C. California* oder *Gossip Girl* (Klauffke/Parment, 2011: 10). Solche Serien beeinflussen Jugendliche in ihren Einstellungen zu Mode und Partnerschaften und wirken sich auf die Identitätsentwicklung aus. Junge Heranwachsende sprechen innerhalb ihres Bekanntenkreises über den Verlauf solcher Serien, sie identifizieren sich mit den Protagonisten. Die Tendenz, einem Idol nachzueifern und sich von Berühmtheiten oder

charakteristischen, fiktiven Personen inspirieren zu lassen, ist laut Parment (2009) nicht neu, doch wirkt sie sich bei der *Generation Y* intensiver auf den Identitätsentwicklungsprozess aus und ist weniger eingeschränkt durch gesellschaftliche Normen. Ein weiterer prägender Einfluss entsteht durch die Ausstrahlung von Casting Shows wie *Deutschland sucht den Superstar*, *Germanys next Topmodel* oder *The Voice of Germany*. Hinzu kommen sogenannte Reality TV-Formate wie *Big Brother*. Diese Shows suggerieren, dass jeder etwas aus seinem Leben machen und damit erfolgreich werden kann, solange man den Mut dazu hat, eine sich bietende Chance zu ergreifen. Voraussetzungen, die noch vor einigen Jahren unabdingbar waren, um Karriere zu machen, gelten als veraltet und werden durch vielfältige Alternativmodelle ersetzt (Kaffke/Parment, 2011: 10).

Konsum

In Serien wie *Sex and the City* wird es vorgelebt: Über Konsum lässt sich das eigene Ich darstellen. Bestimmte Produkte fungieren als Image-Verstärker und dienen dazu, eine „Eigen-Marke“ zu kreieren. Die Vielfalt des Konsumangebotes ermöglicht es Konsumenten, eine individuelle Auswahl zu treffen und über diese einen persönlichen Stil zu entwickeln (Klaßke/Parment, 2011: 11). Dieser Stil bezieht dabei eine Varietät von Marken mit ein und konzentriert sich auf unterschiedliche Preissegmente. Die uneingeschränkte Loyalität einer bestimmten Marke gegenüber ist bei Vertretern der *Generation Y* eher selten anzutreffen, denn diese Generation ist mit vielfältigen Kaufalternativen groß geworden (Parment, 2009: 39).

Mit der Globalisierung ging der internationalisierte Handel einher und Niedrigpreis-Anbieter wie Ikea, RyanAir, Lidl und H&M schafften die Voraussetzung für vielfältige Wahlmöglichkeiten hinsichtlich Preis, Leistung und Qualität. Laut einer von Parment (2009) durchgeführten Studie folgt die *Generation Y* hinsichtlich ihrer Kaufentscheidungen selten einem stabilen Muster. Vertreter der *Generation Y* kaufen sowohl Premium- als auch Volumen- oder Budgetmarken und treffen ihre Konsumauswahl dabei vermehrt situationsabhängig (Parment, 2009: 38). Parment (2009) betont, dass dabei das Prüfen von Preis-/Leistungsverhältnis für die *Generation Y* selbstverständlich sei. Das situationsabhängige Erwerben von Gütern unterschiedlicher Marken und Preissegmente

verdeutlicht den Wunsch nach Abwechslung, dem sogenannten *Variety Seeking* (Olderog, 2003: 86f.). Konsumierten frühere Generationen stärker vernunftorientiert und rational, stehen bei der *Generation Y* emotionale Aspekte im Vordergrund. Emotionale Produkte und Dienstleistungen motivieren die *Generation Y* zum Kauf. Der Einfluss von Vernunft und Verstand, welcher primär die Kaufentscheidungen von *Babyboomern* determiniert, tritt bei der *Generation Y* in den Hintergrund (Parment, 2009: 51). Zu den emotionalen Faktoren zählen Ästhetik, Besitzerstolz, Anerkennung und das Gefühl, schön auszusehen. Diese Faktoren erhöhen die affektive Wirkung eines Angebotes und sprechen die *Generation Y* als Kunden an.

Lohnenswert erscheint es, die Konsumeinstellungen und -gewohnheiten näher zu betrachten. Eine von Kecskes im Jahr 2012 für die GfK durchgeführte Untersuchung zeigt, dass die *Generation Y* über den Zeitraum von 2006 bis 2011 vermehrt Wert auf naturbelassene, frische und regionale Produkte gelegt hat, während ihre Neigung Convenience-Produkte zu kaufen um 9,6 Prozent gesunken ist. Der Autor der Studie betont allerdings, dass es an dieser Stelle zu Missverständnissen kommen könnte. Denn die Vermutung liegt nahe, dass die leistungsorientierte *Generation Y* wenig Zeit hat, selbst zu kochen und von daher Convenience-Produkte aufgrund ihrer zeitlichen Vorteile präferieren könnte. Da die *Generation Y* ihren Fokus jedoch auf Aspekte wie Frische und Regionalität legt, könnte sich hieraus ein neues Marktpotential für Produkte ergeben, welche diese veränderten Ernährungspräferenzen miteinander verbinden. Zudem konstatiert der Autor der *Generation Y* eine verstärkte Qualitätsorientierung, eine abnehmende Preissensibilität bezüglich ihrer Konsumententscheidungen und eine steigende Markenorientierung.

Einige der hier dargelegten Informationen hinsichtlich der Präferenzen der *Generation Y* lassen sich auf die Ansprüche übertragen, welche diese Generation an das Arbeitsleben stellt. Das folgende Kapitel befasst sich mit der *Generation Y* als Arbeitnehmer und thematisiert werden Arbeitseinstellung, Leistungsbereitschaft und Erwartungen der *Generation Y* an potentielle Arbeitgeber.

2.1.3 Die *Generation Y* im Arbeitsleben

Verschiedene Autoren sind sich darüber einig: Mit ihrem Eintritt in die Erwerbstätigkeit stellt die *Generation Y* Unternehmen und insbesondere deren Human

Resource Management vor zahlreiche Herausforderungen (Bund et al., 2013; Hauke/Ivanova, 2008; Kaffke/Parment, 2011; Kleiminger, Hockling, 2011; Parment, 2009; Talgun, 2009).

Nicht nur die bereits thematisierten Konsummärkte sind von Globalisierung und einem Strukturwandel betroffen, die gleichen Faktoren beeinflussen auch den Arbeitsmarkt. Während der sekundäre Sektor vor rund 50 Jahren noch 52,5 Prozent Anteil an der Bruttowertschöpfung nach Sektoren inne hielt, sank dieser Anteil im Jahr 2011 auf 30,2 Prozent. Der Anteil des tertiären Sektors hingegen wuchs innerhalb der gleichen Zeitspanne von 42,4 auf 68,3 Prozent (Bundesamt für Statistik, 2011). Service und die Qualität der Dienstleistungen bestimmen zunehmend die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Der dargestellte Strukturwandel hin zu einer Wissensgesellschaft mit dem Fokus auf umfangreichen Kenntnissen, Informationen und wissensbasierten Dienstleistungen verdeutlicht die Notwendigkeit einer fundierten Ausbildung sowie die Bereitschaft, lebenslang zu lernen (Klauffke/Parment, 2011: 12). Nur auf diese Weise bleiben Arbeitnehmer ihr Leben lang attraktiv für den Arbeitsmarkt. Doch der Arbeitsmarktwandel endet nicht an diesem Punkt, denn auch die Arbeitsverhältnisse selbst haben sich geändert. Als eine Folge der strukturellen Veränderungen kann z. B. die stetig zunehmende Anzahl an flexiblen und atypischen Arbeitsverhältnissen betrachtet werden. Hinzu kommt die Entgrenzung von Arbeits- und Privatleben, auf die Bund et al. (2012) in ihrem Artikel in der Zeitschrift *Die Zeit* u. a. eingehen: Das Arbeitsleben wird für die Bedürfnisse des Privatlebens unterbrochen und umgekehrt sind viele Arbeitnehmer auch in ihrer eigentlichen Freizeit für den Arbeitgeber aktiv. Ein Teil der Arbeitnehmer kann der beruflichen Tätigkeit von jedem beliebigen Ort aus nachgehen, eine physische Anwesenheit im Unternehmen ist nicht mehr zwingend notwendig (Kaffke/Parment, 2011: 13; Kleemann, 2005: 81f.; Voss, 2005: 11ff.).

Kecske (2012) spricht ferner von einer Diskontinuität der Erwerbsbiographien und wird in dieser Ansicht von Parment (2009) unterstützt: Waren Arbeitnehmer früher z. T. ihr Leben lang bei einem Arbeitgeber tätig, sind die Lebensläufe heute durch verschiedene Positionen bei unterschiedlichen Unternehmen an diversen nationalen und internationalen Standorten geprägt. Erwerbsbiographien werden demnach zunehmend unsteter. Auch diese Entwicklung kann als

eine Konsequenz der strukturellen Arbeitsmarktänderungen gewertet werden. Die beobachtete Diskontinuität im Erwerbsleben wird bei den Arbeitnehmern der *Generation Y* weiter zunehmen. An die *Generation Y* werden darüber hinaus vielfältige Ansprüche herangetragen, denn Arbeitgeber erwarten insbesondere von Berufseinsteigern Flexibilität, Leistungsorientierung und teilweise auch Aufopferungsbereitschaft.

Doch die *Generation Y* hat ihre eigene Vorstellung vom Arbeitsleben. Die jungen Akademiker sind in der Mehrzahl gut ausgebildet und verfügen über ein breit gefächertes Repertoire an methodischen, sozialen und fachlichen Kompetenzen. Die *Generation Y* will Karriere machen und mit Bestleistungen von sich überzeugen (Hockling, 2011: 1). Im Berufsleben wollen sie die eigenen Fähigkeiten unter Beweis stellen und das nicht erst nach fünf Jahren sondern möglichst sofort (Talgun, 2009: 10). Die *Generation Y* stellt hohe Ansprüche an sich selbst und an den Arbeitgeber. Die Mitarbeit an interessanten Projekten, neue Herausforderungen und das Arbeiten in multikulturellen, heterogenen Teams gelten als Anreize für Mitarbeiter der *Generation Y*. Diese Arbeitnehmer legen vermehrt Wert auf den Ausbau ihrer *Employability* (Hauke/Ivanova, 2008: 58) und machen sich darüber Gedanken, inwiefern sie ein Jobangebot persönlich weiterbringt und ihnen individuelle Entwicklung verspricht. Zudem betont Parment (2009), dass ein wichtiges Auswahlkriterium bei der Suche nach einem geeigneten Arbeitgeber der Spaßfaktor an der Arbeit sei. Dies kann dazu führen, dass Vertreter der *Generation Y* Jobangebote ablehnen, sollte das Kriterium „Spaß an der Arbeit“ nicht erfüllt werden können (Parment, 2009: 57).

Die *Generation Y* ist sich ihrer guten Ausgangsposition bewusst: Die Ressource hochqualifizierten Personals ist gefragt und die *Generation Y* weiß um ihren Wert auf dem Arbeitsmarkt (Buchholz/Werle, 2011: 1). Das Internet, insbesondere soziale Medien sowie die implizierten Vernetzungsmöglichkeiten erhöhen nicht nur die Transparenz der Absatzmärkte, sondern auch die des Arbeitsmarktes. Die Vertreter der *Generation Y* informieren sich bereits im Vorfeld der Bewerbungsphase umfassend über potentielle Arbeitgeber. Sie konsultieren Unternehmenshomepages, beraten sich mit Professoren und Kommilitonen, fragen Freunde und Bekannte in sozialen Netzwerken und suchen gezielt nach Informationen auf Bewertungsplattformen wie z. B. Kununu (www.kununu.com)

(Kaffke/Prament, 2011: 12f.). Unternehmen werden zumindest partiell gläsern. Darüber hinaus werden sie in die teilweise unbequeme Lage gebracht, sich kontinuierlich mit der eigenen Reputation zu beschäftigen und systematisch an ihrem Image zu arbeiten. Die *Generation Y* gibt dem Begriff *Employer Branding* eine ganz neue Bedeutung und eine veränderte Perspektive: Unternehmen, welche die Besten der Besten rekrutieren wollen, sollten sich als attraktive, emotional sowie fachlich ansprechende Arbeitgebermarke präsentieren und diesbezügliche Informationen transparent kommunizieren. Parment (2009) erläutert, dass eine intensive Zusammenarbeit von Human Resource Management und Marketing an dieser Stelle von Vorteil sein könnte.

Die *Generation Y* vertritt eine andere Einstellung zur Arbeit als z. B. die *Baby-boomer* (Dahrendorf, 2011: 150). War Erwerbstätigkeit für die Nachkriegsgeneration noch Mittel zum Zweck und wurde die Berufstätigkeit von dieser Geburtskohorte überwiegend als Pflicht angesehen, lässt sich bei den Vertretern der *Generation Y* eine andere Auffassung beobachten: Arbeit dient der *Generation Y* nicht nur zur existenziellen Absicherung oder als Mittel der Verwirklichung eines angestrebten Lebensstandards. Diese Generation sieht die Berufstätigkeit u. a. als ein Instrument zur Selbstverwirklichung. Parment (2009) bezeichnet das Selbstverwirklichungsstreben dabei als eine gesellschaftliche Entwicklung. Der Autor erläutert weiter, dass die *Generation Y* Selbstverwirklichung als einen zentralen Erfolgsfaktor betrachtet, und dass diese somit als ein Ziel angesehen werden kann, welches die Arbeitnehmer dieser Generation erreichen wollen. Daraus resultiert für Unternehmen die Herausforderung, Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung von Arbeitnehmern zu identifizieren oder gegebenenfalls zu schaffen und diese gleichzeitig mit einer Effektivitäts-, Kultur- und Imageverbesserung zu verbinden (Parment, 2009: 61). Auch an dieser Stelle ergibt sich strategischer Handlungsbedarf für das Human Resource Management. Da die *Generation Y* die Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung als einen Austausch, als ein annähernd gleichberechtigtes Geben und Nehmen betrachtet, ist davon auszugehen, dass Unternehmen durch Anspruchserfüllung im Bereich der Selbstverwirklichung positiv wirken können und zudem eine Möglichkeit geschaffen wird, leistungsorientierte, motivierte Mitarbeiter erfolgreich zu binden (Talgun, 2009: 10).

In einer im Jahr 2009 von Parment durchgeführten Studie wird dargestellt, dass Aspekte wie Entwicklungsmöglichkeiten, der Spaßfaktor bei der Arbeit und das Arbeiten in interessanten Aufgabengebieten von mehr als 60 Prozent der befragten Vertreter der *Generation Y* als sehr wichtig bewertet werden. Das bestimmt u. a. die Arbeitgeberattraktivität, welcher in Zeiten des *Kampfes um Talente* eine hohe Bedeutung zukommt (Liebhart, 2009: 3; Bödeker/Hübbe, 2010: 2016). Die markenaffine *Generation Y* betrachtet einen potentiellen Arbeitgeber als Marke und es ist davon auszugehen, dass sie auf Markenbotschaften reagiert. Es ergibt sich eine Parallele zum bereits diskutierten Konsumverhalten: Auch die Wahl des Arbeitgebers ist keinesfalls als eine rein rationale Entscheidung zu betrachten, Gefühle, Werte und die Persönlichkeit des Arbeitsuchenden spielen ebenfalls eine entscheidende Rolle (Parment, 2009: 62).

Die *Generation Y* ist in einer Partizipationskultur aufgewachsen (Dahrendorf, 2011: 15). Bereits von Kindesbeinen an hatten sie ein Mitspracherecht und sollten ihre Meinung kundtun, sei es beim Aussuchen des nächsten Reiseziels oder bei der Auswahl des passenden Gymnasiums (Bund et al., 2013: 1). Laut Talgun (2009) nimmt die *Generation Y* dieses anerzogene Beteiligungsstreben mit in das Arbeitsleben. Der Anspruch an Führungskräfte liegt nach Thoma (2011) darin, die *Generation Y* in Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Gleichzeitig sollten den jungen Arbeitnehmern jedoch an geeigneter Stelle auch die Grenzen ihrer Entscheidungsbefugnis aufgezeigt werden. Hierbei könnte es sich um eine Gratwanderung handeln: Partizipation fördert *Involvement* und Motivation, fehlende Partizipation demotiviert und unechte Partizipation oder rüde Zurückweisung diminuiert Vertrauen und Leistungsbereitschaft.

Auch in einem weiteren Punkt unterscheiden sich die Arbeitnehmer der *Generation Y* von ihren Vorgängern: Sie wünschen sich ein kontinuierliches Feedback. Regelmäßige konstruktive Rückmeldung von Vorgesetzten bezüglich sozialer, fachlicher und methodischer Kompetenz ist für die *Generation Y* von großer Bedeutung (Thoma, 2011: 177). Es ist zu vermuten, dass die Bereitstellung kontinuierlichen Feedbacks Führungskräfte vor neue Herausforderungen stellt und ihnen persönliches Engagement abverlangt.

Doch die *Generation Y* stellt ihrerseits nicht nur hohe Ansprüche an Unternehmen und aktuelle oder potentielle Vorgesetzte, auch von sich selbst erwartet sie

Bestleistungen (Bund et al., 2013: 2 ff.; Talgun, 2009: 10). Bereits während der Schulzeit sowie auch später im Studium wurde und wird ein gewisser Druck auf die Vertreter dieser Generation aufgebaut und die jungen Menschen wurden und werden mit hohen Flexibilitätsanforderungen konfrontiert. Am meisten gefragt sind derzeit anspruchsvolle Ingenieursstudiengänge, mit einem Kunst- oder Germanistikstudium könne man eher wenig anfangen, hören Studieninteressierte bereits an Schulen oder in Studienberatungen. Gute Noten seien den Unternehmen wichtig, heißt es in den Hörsälen der Hochschulen, zudem solle das Bachelor- und Masterstudium innerhalb der Regelstudienzeit absolviert werden. Diverse anspruchsvolle Nebenjobs sowie verschiedene Praktika erhöhen die Attraktivität des Lebenslaufes. Studierende sollen ferner frühzeitig Auslandserfahrungen sammeln und ihr Studium in einer anderen Stadt als dem Heimatort, möglichst sogar in mehreren Städten absolvieren. Zudem wird den angehenden Akademikern mit auf den Weg gegeben, dass sie, insbesondere in den ersten Jahren ihrer Erwerbstätigkeit, ruhig alle zwei Jahre den Arbeitsplatz wechseln sollten (Parment, 2009: 27). Gesammelte Erfahrungen erhöhen die *Employability* und machen die *Young Professionals* attraktiv für den Arbeitsmarkt. Zu vermuten ist, dass ein Teil des der *Generation Y* nachgesagten Selbstbewusstseins daher resultiert, dass sie die an sie gestellten hohen Erwartungen erfüllen konnten. Der Optimismus könnte sich darauf begründen, bisher als erfolgreich als Erfolgserwarteter (Litzcke/Schuh, 2010: 21) durch das Leben gegangen zu sein. Konnte die *Generation Y* bisher an sie gestellte Ansprüche befriedigen, erhöht dies evtl. die eigenen Forderungen und rechtfertigt diese in den Augen der Generationsvertreter in gewissem Maße.

2.2. Commitment

Im Folgenden wird das psychologische Konstrukt *Commitment* vorgestellt und die verschiedenen Typen von *Commitment*, ihre Antezedenzen und Auswirkungen werden definieren. Im weiteren Verlauf erfolgt eine Konzentration auf das affektive organisationale *Commitment*. In den Text fließen Teile einer unveröffentlichten Studienarbeit an der Hochschule Hannover aus dem Jahr 2011 ein. Der Titel der Studienarbeit lautet „*Commitment in der Berufsausbildung*“.

2.2.1 Definition *Commitment*

Unter dem in der Literatur (Allen/Meyer, 1997; Felfe, 2008; Gmür/Thommen, 2007; Kaiser et al., 2010; Meyer et al., 2009; Plassmeier, 2011; Westphal, 2011) viel diskutierten Begriff *Commitment* lässt sich die individuelle Bindung und Identifikation eines Individuums mit einer bzw. an eine/r Person, Organisation, eine Institution, eine/r Strategie, eine/r Zielsetzung oder ein/em Team verstehen. Mathieu und Zajac (1990) definieren *Commitment* als ein psychologisches Band, welches ein Individuum mit der Organisation verbindet.

Das Wort *Commitment* stammt aus dem Lateinischen und bedeutet dort „vereinigen“ oder „zusammenführen“ (Westphal, 2011: 39). Wer *Commitment* empfindet fühlt sich verbunden und ist bereit, überdurchschnittliches Engagement zu zeigen, um für den Adressaten des *Commitments*, z. B. ein Unternehmen, Leistung zu erbringen (Westphal, 2011: 1). Wird *Commitment* als Antezedenzvariable betrachtet, können in Kenntnis des *Commitments* Aussagen zu Absentismus, zur Fluktuationsneigung und zur Leistungsbereitschaft eines Mitarbeiters getroffen werden (Mathieu/Zajac, 1990: 171). *Commitment* wird häufig in Verbindung mit Arbeitszufriedenheit genannt. Plassmeier (2011) bezeichnet Arbeitszufriedenheit als einen positiven, emotionalen und subjektiv erlebten Zustand, der aus einer Bewertung der aktuellen Arbeitssituation unter Bezugnahme auf bisher erlebte Arbeitserfahrungen resultiert. *Commitment* wirkt darüber hinaus konstant und langfristig (Genzwürker, 2006: 24; Gmür/Thommen, 2011: 124). Bisher konnte noch kein Konsens hinsichtlich der Interaktion von Arbeitszufriedenheit und *Commitment* erzielt werden. Teilweise wird vermutet, *Commitment* sei Voraussetzung für Mitarbeiterzufriedenheit, teils wird davon ausgegangen, dass Mitarbeiterzufriedenheit die Entstehung von *Commitment* bedingt (Helm, 2009: 48). Meyer et al. (2002) konstatieren einen Zusammenhang von $p = 0,65$ zwischen affektivem *Commitment* und Arbeitszufriedenheit, ein starker Zusammenhang zwischen den beiden Variablen kann somit als empirisch gesichert betrachtet werden. Ein weiteres Konstrukt, welches laut einer Studie von Mathieu und Zajac (1990) in Höhe von $r = 0,43$ mit *Commitment* korreliert, ist *Job Involvement*. *Job Involvement* kennzeichnet die Leistungsbereitschaft bezogen auf einen spezifischen Arbeitsplatz (Kabst et al., 2009: 3). Ein involvierter Beschäftigter nimmt seinen Job ernst, kann sich durch seine Arbeitstätigkeit

verwirklichen und seine emotionale Stimmung wird durch arbeitsinduzierte Erlebnisse beeinflusst (Ammon, 2006: 9). Plassmeier (2011) bezeichnet *Commitment* als globales Bindungskriterium und impliziert damit, dass organisationales *Commitment* sich auf die Verbundenheit mit der Organisation bezieht. Allen und Meyer (1997) differenziert zwischen drei Arten von *Commitment*, die nachfolgend vorgestellt werden.

Affektives organisationales Commitment

Das Gefühl der Verbundenheit beim affektiven *Commitment* ist geprägt durch Emotionen wie beispielsweise Stolz, Freude und Dankbarkeit. Ein Mitarbeiter ist stolz, einen Arbeitsplatz in der Organisation innezuhalten und identifiziert sich mit den Werten und Idealen des Unternehmens, weshalb ihm an einer langfristigen Zugehörigkeit gelegen ist (Helm, 2009: 45). Felfe (2008) hebt drei Komponenten hervor: (1) Anerkennung von Werten und Zielen der Organisation sowie eine Identifikation mit denselben, (2) überdurchschnittliche Leistungsbereitschaft sowie Engagement im Sinne der Organisation und (3) eine Loyalität, die zu dem Wunsch der langfristigen Organisationszugehörigkeit führt. Wenn die persönlichen Wertvorstellungen eines Mitarbeiters den in der Organisation verankerten Werten entsprechen, wirkt sich das positiv auf das Zugehörigkeitsgefühl aus. Bestätigung kann in diesem Fall Bindung intensivieren, eigene Wertvorstellungen werden durch das Unternehmen widergespiegelt und erleben dadurch eine Steigerung ihrer Wertigkeit. In Studien von Allen und Meyer (1997) wurden positive Zusammenhänge zwischen der Fairness und Transparenz, mit der strategische unternehmerische Entscheidungen getroffen und unternehmenspolitische Grundsätze festgesetzt werden und affektivem *Commitment* festgestellt (auch Plassmeier, 2011: 25). Ferner ist die Unternehmenskommunikation bedeutsam, denn diese nimmt bei der Entstehung des Gefühls emotionaler Bindung eine wichtige Rolle ein (Riesterer, 2006: 55; Thommen/Gmür, 2011: 234).

Für den Aufbau von organisationalem *Commitment* spielen kognitive und emotionale Aspekte eine Rolle. Die emotionale Komponente ist geprägt durch die Befriedigung von Bedürfnissen. Decken sich Ziele und Ideale eines Beschäftigten weitestgehend mit denen eines Unternehmens, ist eine wichtige Voraussetzung für die Entstehung einer emotionalen Bindung gegeben. Die kognitive

Komponente hingegen beinhaltet Vergleichsprozesse im Sinne einer Soll-Ist- oder einer Kosten-Nutzen-Bilanzierung (Felfe, 2008: 26). Von Bedeutung sind sowohl finanzielle Bedürfnisse als auch ideelle Werte wie Sicherheit und Prestige.

Meta-Analysen, welche die Erschließung von Korrelationen zwischen der subjektiv wahrgenommenen Kompetenz des Mitarbeiters und *Commitment* thematisieren, zeigten deutliche Zusammenhänge (Braumandl et al., 2012: 194). Selbstbewusstsein und der Glaube an die eigene Leistungsfähigkeit erhöhen somit das Gefühl der Verbundenheit, der Mitarbeiter fühlt sich wertgeschätzt und erfährt Bestätigung. An dieser Stelle lässt sich zudem ein positiver Einfluss auf die intrinsische Motivation des Mitarbeiters vermuten (Thommen/Gmür, 2011: 235). Der positive Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen eigenen Kompetenz und affektivem *Commitment* könnte weiterhin darin begründet sein, dass hoch qualifizierte Mitarbeiter ein kompetentes, wirtschaftlich gesundes, attraktives und sie förderndes und forderndes Unternehmen wählen.

Weiterhin wirkt nach Allen und Meyer (1997) ein aktives Streben eines Mitarbeiters nach Zugehörigkeit positiv auf affektives organisationales *Commitment*. Es wird vermutet, dass das Arbeitgeberimage hier eine bedeutende Rolle spielt. Je attraktiver ein Arbeitgeber ist, desto größer der Wunsch des Mitarbeiters oder Bewerbers, Teil des Unternehmens zu werden. Besonders das affektive *Commitment* und die damit einhergehende persönliche Bedeutung des Unternehmenserfolges für Arbeitnehmer resultieren in hoher Leistungsbereitschaft und geringen Fehlzeiten (Mathieu/Zajac, 1990: 171).

Kalkulatives organisationales Commitment

Verschiedene Experimente aus der sozialpsychologischen Forschung zeigen, dass Menschen, die eine Entscheidung getroffen und einen bestimmten Weg gewählt haben, dazu neigen, diesem treu zu bleiben (Felfe, 2008: 30ff.). Oft werden sogar Handlungen fortgesetzt, die keine Freude mehr bereiten, deren Sinn nicht mehr gesehen wird oder welche gar mit einem Risiko behaftet sind. Grund für solches Verhalten sind bereits getätigte Investitionen in Form von Zeit, Geld oder Engagement. Felfe (2008) weist darauf hin, dass in diesen Fällen bewusste oder unterbewusste Kosten-Nutzen-Abwägungen getätigt werden. Um entstandenen Aufwand nicht als fehlinvestiertes persönliches Engagement

ansehen zu müssen, werden Handlungen auch gegen den eigentlichen Willen oder besseres Wissen fortgesetzt. Aktuell zu treffende Entscheidungen beziehen sich nicht alleine auf die Zukunft sondern fußen immer auch auf in der Vergangenheit gefällten Entschlüssen und bereits erbrachten Leistungen (Gmür/Thommen, 2011: 233).

Kalkulatives *Commitment* wird weiterhin durch zur Verfügung stehende Alternativen beeinflusst. Studien (Allen/Meyer, 1997; Meyer et al., 2002) belegen, dass kalkulatives *Commitment* umso geringer ausfällt, je mehr attraktive berufliche Alternativen ein Arbeitnehmer hat. Zu vermuten ist, dass kalkulatives *Commitment* aktiv durch die Unternehmung gesteuert werden kann.

Normatives organisationales Commitment

Normatives *Commitment* basiert auf einem Gefühl ethischer und moralischer Verpflichtung gegenüber dem Unternehmen. Ein Arbeitnehmer fühlt sich an die ihn beschäftigende Organisation gebunden, da diese beispielsweise über Schulungen, Trainings oder Auslandsentsendungen in ihn investiert hat. Deshalb empfindet ein Arbeitnehmer sich aufgrund moralischer Wertvorstellungen in der Pflicht, die in ihn getätigten Investitionen zurück zugeben. Laut Plassmeier (2011) untersagt das ethische Bewusstsein dem Betroffenen, das Unternehmen zu verlassen, nachdem das Unternehmen ihn gefördert hat und der Mitarbeiter verbleibt im Unternehmen, da er das Gefühl hat, bleiben zu sollen. Es ist zu vermuten, dass persönliche Einstellungen und Werte die normative Ausprägung von *Commitment* kennzeichnen (Schwind, 2010: 68). Weitere Entstehungsgründe für normatives *Commitment* können verwandtschaftliche Bindungen an eine Unternehmung sein (Gmür/Thommen, 2011: 232). Diese können dazu führen, dass der in der familiären Hierarchie bestimmte Erbe den Familienbetrieb entgegen eigener Interessen, aufgrund moralischer Verpflichtungen übernimmt (Felfe, 2008: 35).

Ferner ist das Konstrukt des psychologischen Vertrages in Verbindung mit dem normativen *Commitment* bedeutend (Armutat, 2012: 86). Hierbei handelt es sich um einen informellen Vertrag, der zwischen dem Unternehmen und dem Arbeitgeber auf Basis gegenseitiger Erwartungen geschlossen wird und über den formellen, juristischen Arbeitsvertrag hinaus geht (Rigotti, 2010: 157 ff.). Geprägt werden solche gegenseitigen Erwartungen, die nicht unbedingt über-

einstimmen, von mündlich getroffenen Vereinbarungen oder dem im Unternehmen geläufigen Verhalten der Vertragspartner. Entspricht oder übertrifft die Organisation die Erwartungen ihres Arbeitnehmers, appelliert sie an sein Verpflichtungsgefühl. Auf diese Weise kann normatives *Commitment* entstehen, der Arbeitnehmer fühlt sich verpflichtet, in der Unternehmung zu verbleiben, da diese ihren Vertragsteil leistet (Allen/Meyer, 1997).

Innerhalb dieser Ausarbeitung erfolgt eine Konzentration auf das affektive, organisationale *Commitment*, kurz ACO genannt, da dieses für Unternehmen die attraktivste und wertigste Form von *Commitment* ist (Plassmeier, 2011: 24). Aus dem Gefühl der Verbundenheit entsteht auf der einen Seite Leistungsbereitschaft beim Mitarbeiter, die über das vertraglich geregelte Maß an Engagement hinausgeht, auf der anderen Seite sinken Fluktuation und Fehlzeiten, die einem Unternehmen hohe Kosten verursachen (Plassmeier, 2011: 22). Mitarbeiter mit einem hohen Bindungsempfinden sind tendenziell eher bereit, sich für ihre Organisation zu engagieren und nach Unternehmenserfolg zu streben. Aufgrund von Loyalität und Treue sinkt die Bereitschaft, bei sich bietenden, attraktiven Alternativangeboten das Unternehmen zu verlassen (Felfe, 2008: 27). Leistungsträger, die *Commitment* empfinden, sind als loyale und engagierte Mitarbeiter für ein Unternehmen von hohem Wert. *Commitment* wird in seiner Entstehung und Fortführung durch verschiedene Variablen beeinflusst, auf die nun näher eingegangen wird.

2.2.2 Antezedenzvariablen

Ob ein Arbeitnehmer *Commitment* gegenüber seiner Organisation entwickelt, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Um diese Einflussfaktoren gezielt steuern und die Entstehung von *Commitment* fördern zu können, muss ein Unternehmen wissen, welche Merkmale die Bindung der Arbeitnehmer erhöhen oder gefährden.

Anhand einer Vielzahl von Studien, auf die im Folgenden Bezug genommen wird, wurden die für ACO relevanten Einflussfaktoren untersucht. Für die Entstehung von ACO sind im Wesentlichen vier verschiedene Bereiche ausschlaggebend. Diese ursächlichen Faktoren werden Antezedenzen genannt. Zu ihnen gehören Merkmale der Arbeit, Führung, Merkmale des Mitarbeiters und Merk-

male der Organisation (Felfe, 2008: 131 ff.). Diese vier Antezedenzen werden im Folgenden dargestellt.

Merkmale der Arbeit

Nachgewiesen ist, dass bestimmte Rahmenbedingungen einer beruflichen Tätigkeit für Motivation und hohe Leistung sorgen (Gmür/Thommen, 2011: 235). Ähnliche Faktoren wirken als Antezedenzen für ACO. Hier ist zunächst der Arbeitsinhalt zu nennen. Laut einer Studie von Felfe (2003) korreliert dieser mit $r = 0,5$ positiv mit *Commitment*. Dieser deutliche Zusammenhang könnte darin begründet sein, dass eine interessante und abwechslungsreiche Tätigkeit einen Arbeitnehmer motiviert und fordert. Passen die Inhalte der Arbeitsaufgabe zu den Erwartungen, die ein Mitarbeiter hat und kann er seine persönlichen Fähigkeiten einbringen, selbständig Entscheidungen treffen und sieht sich mit wechselnden Aufgaben konfrontiert, führt dies zu einer dauerhaften intrinsischen Zufriedenheit. Aus diesem Wohlbefinden heraus entsteht eine emotionale Bindung. Zwischen affektivem *Commitment* und intrinsischer Zufriedenheit besteht mit $p = 0,68$ ein deutlicher Zusammenhang (Meyer et al., 2002: 33). Hat ein Arbeitnehmer einen gewissen Handlungsspielraum hinsichtlich der zeitlichen und lösungsorientierten Bearbeitung der in seinem Bereich anfallenden Tätigkeiten, fühlt er sich zudem in einem höheren Maß gebunden und verpflichtet als ein Arbeitnehmer, der genaue Arbeitsanweisungen zu befolgen hat und deshalb weniger Verantwortung trägt (Felfe, 2008: 133). Matthieu und Zajac (1990) konnten in einer Meta-Analyse Zusammenhänge zwischen affektivem *Commitment* und Herausforderungen in der Arbeit von $p = 0,35$ feststellen. Sieht ein Arbeitnehmer seine Arbeit als eine Herausforderung, die sein Denken anregt und Ansprüche an seine Fach- und Methodenkompetenz stellt, wird Monotonie verhindert. Ein solcher Arbeitnehmer ist dauerhaft an seiner Berufstätigkeit interessiert und identifiziert sich mit dieser, da er hier die Chance für Selbstverwirklichung sieht. Negative Korrelationen zwischen affektivem *Commitment* und Rollenkonflikten von $p = -0,3$ sowie Rollenambiguität $p = -0,29$ werden durch eine empirische Untersuchung von Meyer et al. (2002) festgestellt. Diese Werte harmonisieren mit den Ergebnissen der Meta-Analyse von Mathieu und Zajac (1990). Ist ein Arbeitsbereich nicht deutlich definiert und das Aufgabenspektrum eher diffus, entsteht Unsicherheit. Die Mitarbeiter kennen wohlmöglich nicht den Bereich ihrer Entscheidungsmacht. Entscheidungen unter Unsicherheit zu tref-

fen ist für die meisten Menschen unangenehm und erschwert zudem die Entscheidungsfindung. Laut Bamberg et al. (2003) entstehen in solchen Situationen Belastungsgefühle, die in Stress umschlagen und darin resultieren können, dass sich der Arbeitnehmer überfordert fühlt. Geschilderte Zustände haben negative Auswirkungen auf *Commitment*, denn sie wirken als Stressoren und belasten den Arbeitnehmer. Autonomie wird nur bei Rollenklarheit und einem definierten Arbeitsinhalt akzeptiert und kann dann zu Engagement, *Commitment* und Kreativität führen.

Merkmale der Führung

Die Mitarbeiterführung hat einen hohen Einfluss auf das ACO der Arbeitnehmer (Gmür/Thommen, 2011: 234). Empfindet ein Vorgesetzter selbst affektives *Commitment*, trägt er diese Einstellung nach außen und vermittelt dies an die Mitarbeiter. Auf diese Weise kann sich die Identifikation der Führungskraft mit den langfristigen strategischen Zielen der Unternehmung auf die Mitarbeiter übertragen. Meyer et al. (2002) konnten einen Zusammenhang von $p = 0,46$ zwischen einem transformationalen Führungsstil und affektivem *Commitment* und nachweisen. Dabei zeigt eine Führungskraft neue Formen von Lösungsansätzen auf und bindet die Mitarbeiter durch individuelle Anerkennung und Wertschätzung auf emotionaler Basis (Gmür/Thommen, 2011: 232). Darüber hinaus fördert und entwickelt der transformational führende Vorgesetzte die individuellen Potentiale seiner Mitarbeiter. Der transformationale Führungsstil wird als Möglichkeit gesehen, im Angesicht von zunehmender Globalisierung, steigendem Wettbewerb und dem daraus resultierenden Leistungsdruck die Mitarbeiter zu hoher Leistungsbereitschaft zu motivieren (Felfe, 2008: 136). Weiterhin konnten Matthieu und Zajac (1990) positive einen positiven Zusammenhang zwischen einem partizipativen Führungsstil und affektivem *Commitment* in Höhe von $p = 0,39$ nachweisen.

Eine faire Behandlung durch ein Unternehmen und insbesondere auch durch die Führungskraft als ausführendes Organ unternehmerischen Wirkens, gemessen als prozessorientierte Gerechtigkeit ($p = 0,38$) und als handlungsorientierte Gerechtigkeit ($p = 0,5$), hängt positiv mit ACO zusammen (Meyer et al., 2002: 31). Auch Führungskommunikation hängt laut Matthieu und Zajac (1990) positiv ($p = 0,45$) mit ACO zusammen. Hierunter lassen sich die eine transparen-

te Entscheidungskommunikation, das Führen von Mitarbeitergesprächen und der respektvolle Umgang der Führungskraft mit ihren Mitarbeitern zusammenfassen. Gerade Phasen, in denen Organisationen Wandel und Umstrukturierungen unterworfen sind, stellen erhöhte Ansprüche an die Kompetenz von Führungskräften. Gelingt es der Führungskraft als eine Art *Change Agent* zu agieren und genießt sie das Vertrauen ihrer Mitarbeiter sind wichtige Voraussetzungen für die Entstehung von ACO gegeben (Felfe, 2008: 136).

Merkmale des Mitarbeiters

Studien von Mathieu und Zajac (1990) belegen einen Zusammenhang zwischen affektivem *Commitment* und dem Alter, doch fällt dieser eher gering aus ($p = 0,20$). Höhere Zusammenhänge konnte Felfe (2003) zwischen Alter und kalkulativem *Commitment* belegen. Die durch den Arbeitnehmer getätigten Investitionen steigen mit der Betriebszugehörigkeit. Ebenso steigen finanzielle Bedürfnisse, da z. B. eine Immobilie erworben und eine Familie gegründet wird. Parallel steigt das Streben nach Sicherheit. Dahingegen sinkt die Attraktivität eines älteren Arbeitnehmers für den Arbeitsmarkt. Bei familiären Bindungen geht die Flexibilität bezüglich des Arbeitsortes zurück (Felfe, 2008: 146). Zudem liegt die Vermutung nahe, dass ältere Arbeitnehmer mit mehr Erfahrungswissen häufig eine hierarchisch attraktive und anspruchsvolle Position innehalten, welche sie ungerne aufgeben möchten (Genzwürker, 2006: 48).

Hinsichtlich eines geschlechterspezifischen Unterschiedes ACO betreffend konnten keine signifikanten Hinweise nachgewiesen werden. Einige Studien weisen geringfügig höhere Korrelationen für kalkulatives *Commitment* bei Frauen nach. Hier werden familiäre Hintergründe sowie in einigen Bereichen nach wie vor schlechtere Jobmöglichkeiten für Frauen, insbesondere in der oberen Managementebene, als ausschlaggebende Faktoren genannt (Felfe, 2008: 146; Mathieu/Zajac, 1990: 177).

Felfe (2008) führt an, dass insbesondere kalkulatives *Commitment* und das Bildungsniveau negativ korrelieren. In Studien von Meyer et al. (2002) konnte ein schwacher Zusammenhang ($p = -0,11$) nachgewiesen werden. Eine Erklärung könnte der Umstand liefern, dass die Attraktivität eines Arbeitnehmers auf dem Arbeitsmarkt stark von dessen Bildungsniveau abhängt. Hat eine Person einen guten bis sehr guten Abschluss an einer renommierten Bildungseinrichtung er-

worben, ist die berufliche Zukunft in gewissem Maße gesichert. Die Person fühlt weniger an ein Unternehmen gebunden, da ihr vermutlich verschiedenen Jobalternativen zur Verfügung stehen (Mathieu/Zajac, 1990: 177).

Ferner beeinflussen Persönlichkeitsmerkmale von Mitarbeitern das ACO (Felfe, 2008: 147). Hervorzuheben ist hierbei insbesondere die selbst wahrgenommene Kompetenz, Leistung in fachlicher, methodischer und sozialer Hinsicht erbringen zu können. Diese hängt laut Mathieu und Zajac (1990) in Höhe von $p = 0,63$ mit *Commitment* zusammen. Ein Arbeitnehmer mit einer positiven Grundeinstellung zur eigenen Berufstätigkeit wird sich stärker an den Beruf und die Unternehmung gebunden fühlen als eine Person, die nicht gerne arbeitet.

Weiterhin wurden Zusammenhänge zwischen den Persönlichkeitsmerkmalen des Fünf-Faktoren-Modells und *Commitment* untersucht. Felfe (2008) konnte verschiedene Zusammenhänge feststellen. *Neurotizismus* und kalkulatives *Commitment* korrelieren positiv. Ein unsicherer, Veränderungen ängstlich gegenüberstehender Mitarbeiter bleibt eher in einem Unternehmen als ein Mitarbeiter, der offen gegenüber Veränderungen und neuen Herausforderungen ist. Einer Person mit hohen Werten bezüglich der Persönlichkeitsausprägung *Offenheit für Neues* fällt ein Unternehmenswechsel leichter. *Offenheit* korreliert laut Felfe (2008) mit $r = -0,24$ negativ mit normativem *Commitment*. Ein vertraglicher Mitarbeiter empfindet ein harmonisches Miteinander und eine positive Arbeitsatmosphäre als wünschenswert. Ist diese Voraussetzung gegeben, tendiert er dazu, sich emotional an die ihn beschäftigende Organisation zu binden. Felfe (2008) konnte einen schwachen Zusammenhang ($r = 0.16$) feststellen.

Merkmale der Organisation

Bewirbt sich ein Arbeitnehmer bei einem Unternehmen auf eine bestimmte Position und wird eingestellt, tritt er mit Erwartungen in die Organisation ein. Das einstellende Unternehmen kann diese Erwartungen erfüllen, nicht erfüllen oder übertreffen. Gerade in der Anfangsphase ist die Entstehung von organisationalem *Commitment* stark dadurch geprägt, ob sich die Werte des neuen Mitarbeiters mit denen der Organisation decken. Hier ist eine transparente Kommunikation der unternehmerischen Ziele und Wertevorstellungen nach außen und insbesondere gegenüber potentiellen Mitarbeitern von Bedeutung. Je realistischer

das Bild ist, das ein Bewerber im Laufe des Bewerbungsprozesses erhält und je mehr im Bereich Personalbeschaffung auf die Passung von Unternehmenszielen und individuellen Zielen des Bewerbers geachtet wird, desto höher ist die Chance, dass das Unternehmen den Erwartungen des neuen Arbeitnehmers gerecht wird. Laut Ammon (2006) kann die Entstehung von *Commitment* an dieser Stelle positiv beeinflusst werden.

Im Verlauf einer Unternehmenszugehörigkeit sind mehrere Merkmale entscheidend dafür, dass ein Arbeitnehmer *Commitment* entwickelt. Gmür und Thommen (2011) nennen hier die Unterstützung, die der Arbeitnehmer durch die ihn beschäftigende Organisation erfährt. Ein Zusammenhang von $p = 0,63$ zwischen organisationaler Unterstützung und *Commitment* wurde von Meyer et al. (2002) festgestellt. Das Bindungsempfinden eines Mitarbeiters wird weiterhin wesentlich beeinflusst durch von ihm wahrgenommene organisationale Gerechtigkeit. Hier spiegelt sich das von Gmür und Thommen (2011) aufgezeigte Konzept des Anreiz-Beitrags-Gleichgewichtes wider. Hat ein Arbeitnehmer das Gefühl, gerecht behandelt, wertgeschätzt und entlohnt zu werden, nimmt organisationales *Commitment* zu. Felfe (2008) nennt in diesem Kontext einen Zusammenhang zwischen *Commitment* und der Gerechtigkeit im zwischenmenschlichen Umgang von $p = 0,5$. Hierbei ist zu beachten, dass interpersonale Vergleiche zwischen den Mitarbeitern einen großen Einfluss auf das Gefühl, gerecht behandelt zu werden, haben.

Auch die Arbeitsplatzsicherheit und die wirtschaftliche Stabilität der Unternehmung beeinflussen *Commitment*. Ein laut Flasnoecker et al. (2010) aktuell viel diskutiertes Thema ist das der *Work-Life-Balance*, sprich die Fähigkeit, ein zufriedenstellendes Gleichgewicht zwischen Arbeits- und Privatleben herzustellen. Leistet ein Arbeitgeber hier einen Beitrag, beispielsweise durch eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten in Anlehnung an den Bio-Rhythmus der Arbeitnehmer, kann dieses Engagement einen positiven Einfluss auf ACO haben (Felfe, 2008: 142).

Die Ausführungen zeigen, dass viele Merkmale das ACO der Mitarbeiter beeinflussen und Unternehmen sich die genannten Faktoren zunutze machen können um die Bindung der Mitarbeiter zu intensivieren. Insbesondere zwischen

den Merkmalen der Organisation und den Merkmalen der Mitarbeiterführung lassen sich Übereinstimmung feststellen (Felfe, 2008: 141).

2.2.3 Folgen

Empfindet ein Arbeitnehmer ACO resultieren daraus sowohl positive als auch negative Konsequenzen. Diese betreffen sowohl den Mitarbeiter selbst als auch die ihn beschäftigende Organisation und gelten dabei in ökonomischer und sozialer Hinsicht.

Fluktuation und Fehlzeiten

Laut Plassmeier (2011) ist niedrige Fluktuation eine erstrebenswerte Konsequenz von ACO. Zu beachten ist dabei jedoch, dass Fluktuation nicht ausschließlich negative Konsequenzen für ein betroffenes Unternehmen impliziert. Die Fluktuation leistungsschwacher, unmotivierter oder gar innerlich gekündigter Mitarbeiter ist wünschenswert, denn so verlassen Mitarbeiter das Unternehmen, die anderenfalls Kosten durch Nicht- oder Schlechtleistung verursacht sowie die Arbeitsatmosphäre negativ beeinträchtigt hätten. Fluktuieren jedoch Leistungsträger, welche die Kernkompetenz eines Unternehmens wesentlich prägen, führt dies zu hohen Folgekosten und kann bei Häufung eine Organisation schwächen und den wirtschaftlichen Erfolg gefährden (Blickle et al., 2011: 78). Der Verlust von Know-how und das Risiko, dass ein Wettbewerber sich dieses zu Nutze macht, wirken sich insbesondere in der heutigen wissens- und dienstleistungsintensiven Wirtschaft negativ aus. Mathieu und Zajac (1990) konnten anhand umfangreicher Meta-Analysen Hinweise darauf finden, dass affektives *Commitment* die Fluktuationsneigung der Mitarbeiter senkt. Mathieu und Zajac (1990) konstatierten einen deutlich negativen Zusammenhang zwischen affektivem *Commitment* und der Bereitschaft, den Arbeitsplatz zu wechseln ($p = -0,52$). Die Zusammenhänge zwischen ACO und Fluktuationsneigung korrelieren meist deutlicher als die zwischen ACO und der tatsächlichen Fluktuation. Meyer et al. (2002) ermitteln mit einem Wert von $p = -0,17$ einen etwas niedrigeren negativen Zusammenhang zwischen affektivem organisationalen *Commitment* und tatsächlicher Fluktuation, ACO und Fluktuationsneigung hängen in dieser Meta-Analyse mit $p = -0,56$ zusammen. Die hieraus für das Unternehmen entstehenden Vorteile sind offensichtlich: Die Kosten der Personalrekrutierung sinken, Kosten sowie der für die Einarbeitung benötigte Zeitaufwand

reduzieren sich und bei getätigten Investitionen in neue Mitarbeiter erhöht sich die Sicherheit, dass diese Investitionen nicht nur dem neuen Arbeitnehmer sondern auch dem Unternehmen zu Gute kommen (Driesel et al., 2007: 17).

Commitment hängt zudem negativ mit Absentismus zusammen, d.h. innerlich gebundene Mitarbeiter haben weniger nicht krankheitsbedingten Fehltage. Der Zusammenhang zwischen Absentismus und ACO liegt nach der Meta-Analyse von Meyer et al. (2002) bei $p = -0,17$. Auch dieser Effekt von affektivem *Commitment* führt zu Kosteneinsparungen und unterstützt die Produktivität des Unternehmens.

Leistung

Die Auswirkungen von *Commitment* auf die Leistung eines Arbeitnehmers sind nicht immer eindeutig zu quantifizieren. *Commitment* hat allerdings einen nachweisbaren Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und hängt mit dieser positiv zusammen ($p = 0,65$, Meyer et al. 2002: 32. Ebenso gibt es einen positiven Zusammenhang zwischen affektivem *Commitment* und intrinsischer Motivation mit $p = 0,67$ (Matthieu/Zajac, 1990: 176). Intrinsische Motivation ist dabei maßgebend für Leistungsmotivation (Gmür/Thommen, 2011: 104f.). Laut Meyer et al. (2002) hängt ACO zu $p = 0,17$ positiv mit der variablen Arbeitsleistung zusammen. Allerdings hängt Leistung immer auch von den individuellen Fähigkeiten des Mitarbeiters sowie von seinem sozialen Wollen und Dürfen ab. Nachgewiesen werden konnte, dass ACO aufgrund seiner Auswirkungen auf die intrinsische Motivation dazu führt, dass der Mitarbeiter sich im hohen Maße bemüht, den Arbeitsanforderungen gerecht zu werden und seine Aufgaben innerhalb seines individuellen Könnens bestmöglich zu erfüllen bestrebt ist. Ein besonders starker Einfluss von *Commitment* ist auf das sogenannte Extra-Rollen-Verhalten, auch bekannt unter der Bezeichnung *Organizational Citizenship Behavior*, kurz *OCB*, festzustellen. *OCB* bedeutet, dass ein Arbeitnehmer sich über das arbeitsvertraglich geschuldete Maß hinaus für die Organisation engagiert. Nach Meyer et al. (2002) gibt es zwischen ACO und *OCB* einen positiven Zusammenhang in Höhe von $p = 0,32$. Weiterhin wichtig ist, dass sich ACO im Sinne des Extra-Rollen-Verhaltens positiv auf den Umgang der Mitarbeiter mit Unzufriedenheit innerhalb der Arbeitssituation auswirkt. Mitarbeiter sind auch in komplizierten, Spannungen auslösenden Situationen, die sich z. B. aus Umge-

staltungen innerhalb der Organisationsstruktur ergeben, eher gewillt, diese hinzunehmen und gegebenenfalls zu unterstützen (Blickle et al., 2011: 414).

Gesundheit

Affektives *Commitment* wirkt sich positiv auf den Gesundheitszustand der Mitarbeiter aus (Felfe, 2008: 125). Empfindet ein Arbeitnehmer eine emotionale Bindung an die ihn beschäftigende Organisation, werden Stress und seine psychischen und physischen Auswirkungen am Arbeitsplatz nachweislich verringert (Galais et al., 2012: 117 ff.). Daraus resultiert ein positiver Effekt auf den Gesundheitszustand des Arbeitnehmers. Seine langfristige Gesundheit und Arbeitsfähigkeit wird verbessert. Diese Hypothese unterstützen auch Meyer et al. (2002), den sie konstatieren einen negativen Zusammenhang von $p = -0,21$ zwischen durch die Arbeitssituation ausgelösten Belastungen und ACO sowie $p = -0,20$ zwischen ACO und Konflikten der *Work-Life-Balance*. Dies ist nicht nur für die Mitarbeiter selbst sondern auch für Unternehmen von Vorteil und sollten im Hinblick auf zunehmenden psychischen Stress im Arbeitsleben (Ulrich/Wülser, 2009: 6), den demografischen Wandel und die Verknappung des Erwerbspersonenpotentials gefördert werden.

OverCommitment

Ein zu starkes *Commitment*, von Moser (1996) als *OverCommitment* bezeichnet, hat negative Konsequenzen für Unternehmen wie für Arbeitnehmer. Affektives *Commitment* bedingt, wie oben beschrieben, ein starkes Engagement für die Unternehmung, fördert Hilfsbereitschaft, eine hohe Gewissenhaftigkeit und den Willen, hart zu arbeiten. Was zunächst positiv klingt, kann im Falle von *OverCommitment* negative Auswirkungen haben (Felfe, 2008: 237). Ein Mitarbeiter arbeitet möglicherweise weit über das vertraglich vereinbarte Maß hinaus, übernimmt immer mehr Aufgaben und unterstützt zudem Kollegen, die Schwierigkeiten haben. Auf Dauer wird ein solcher Mitarbeiter Gefahr laufen, sein Privatleben sowie Familie, Freunde und die Partnerschaft zu vernachlässigen. Ist ein Mitarbeiter sehr stark karriereorientiert, beeinflusst diese Einstellung sein affektives *Commitment*. Werden z. B. aufgrund von Einsparungsmaßnahmen Beförderungen aufgeschoben oder interessante, herausfordernde Projekte gestrichen, sinkt das *Commitment*, und ein solcher Mitarbeiter ist enttäuscht und reduziert sein Engagement. Aus Enttäuschung könnte ein solcher früher sehr engagierter Mitarbeiter seine Arbeitsleistung bis in den Zustand der inne-

ren Kündigung hinein reduzieren. Betriebsblindheit und Ressortegoismus können weitere negative Folgen von *OverCommitment* sein. Zu beachten ist, dass die genannten negativen Folgen nicht ausschließlich durch *OverCommitment* ausgelöst werden. Auch hier spielen die Persönlichkeit und das soziale Umfeld des Arbeitnehmers eine zentrale Rolle.

Insgesamt überwiegen die positiven Auswirkungen von *Commitment*. Trotzdem dürfen mögliche Risiken nicht ignoriert werden und es fällt in den Verantwortungsbereich von Führungskräften, stark gebundene und hochmotivierte Mitarbeiter ggf. zu bremsen und einer Überarbeitungssituation vorzubeugen.

2.3. Salutogenes unternehmerisches Engagement

In diesem Kapitel werden ausgewählte Handlungsoptionen für Unternehmen vorgestellt, welche sich im Sinne einer Krankheitsprävention und einer aktiven Gesundheitsförderung ihrer Mitarbeiter engagieren. Darüber hinaus wird das Angebot von *Work-Life-Balance* Maßnahmen als ein Instrument des Human Resource Managements thematisiert. In den sich anschließenden Text fließen Teile einer im Jahr 2013 an der Hochschule Hannover unter dem Titel „Wirtschaft und Gesundheit – Disstress im Arbeitsleben – Unternehmerische Verantwortung und praktische Implikationen“ unveröffentlichten Studienarbeit der Autorin ein.

2.2.4 Gesundheitsorientierte Führung

Dass Führung einen erheblichen Einfluss auf das Wohlbefinden und die Motivation von Mitarbeiter hat, gilt inzwischen als gesichert (Badura et al., 2010: 52f.). Schlechte Führung kann das Stressempfinden von Mitarbeitern intensivieren (Echterhoff, 2011: 44), denn diese sind in hohem Maße von ihren direkten Vorgesetzten abhängig. Führungskräfte agieren als Multiplikatoren der im Unternehmen vorherrschenden Personalpolitik und tragen eine hohe Verantwortung für die langfristige Gesundheit der ihnen anvertrauten Mitarbeiter. Insbesondere in Situationen verschärften Wettbewerbes oder in Zeiten wirtschaftlicher Krisen sind Unternehmen darauf angewiesen, sich durch überdurchschnittlich gute Leistungen von ihren Wettbewerbern abzuheben. Das Erbringen solcher Leistungen erfordert motivierte und engagierte Mitarbeiter (Frey/Streicher, 2010: 129). Führungskräfte sehen sich demnach vor der Herausforderung Mitarbeiter

in ihrer Selbstentfaltung und Potentialaufdeckung zu unterstützen, um dadurch die Bereitschaft der Beschäftigten zu fördern, über herausragende Leistungen zur unternehmerischen Gesamtproduktivität beizutragen. Gleichzeitig gilt es, Arbeitsbedingungen möglichst salutogen zu gestalten und Mitarbeiter vor gesundheitsschädigenden Stressoren zu schützen.

Nachfolgend soll der Beitrag von Führung im Sinne des Konzeptes der Salutogenese auf zwei Ebenen analysiert werden. Zu thematisieren sind einerseits die in der Unternehmenskultur verankerten Grundsätze der Personalführung als Teil der strategischen Unternehmensführung (strukturelle Führung) und andererseits die direkte Mitarbeiterführung auf individueller Ebene zwischen einer Führungskraft und ihren Mitarbeitern.

Auf struktureller Ebene können laut Dunkel et al. (2010) die Voraussetzungen für eine gesundheitsförderliche Führung geschaffen werden. Das Prinzip der salutogenen Führung sollte deshalb in den Leitlinien der Mitarbeiterführung berücksichtigt werden und Bestandteil der Führungskultur werden. Ist das Thema Gesundheitsförderung Bestandteil des Unternehmensleitbildes und im Denken der Führenden verankert, können die notwendigen Voraussetzungen für gesundheitsförderliches Führen auf Individualebene geschaffen werden (Dunkel et al., 2010: 151). Zu den strukturellen Faktoren zählen systematische Vereinbarungen wie z. B. halbjährliche oder jährliche Mitarbeitergespräche, in denen u. a. gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung sowie Aspekte der *Work-Life-Balance* der Mitarbeiter thematisiert werden. Ein weiterer Ansatzpunkt könnte ein sogenanntes 360° Feedback (Jung, 2006: 959) mit einer Konzentration auf gesundheitsförderliche Aspekte sein.

Frey und Streicher (2010: 130f.) heben das Prinzip organisationaler Fairness als besonders gesundheitsförderlich hervor. Das Gefühl fair behandelt zu werden trägt sowohl zum Unternehmenserfolg als auch zur Mitarbeiterentfaltung bei. Fair behandelte Mitarbeiter intensivieren ihr Engagement für das Unternehmen, zudem ergeben sich positive Impulse hinsichtlich der Identifikation mit dem Arbeitgeber. Diese Aspekte sprechen dafür, organisationale Fairness zum Bestandteil der Unternehmenskultur zu erklären. Unter Fairness im unternehmerischen Kontext lassen sich insbesondere folgende Aspekte verstehen: eine faire Verteilung der Ressourcen und Aufgaben, faires Entscheiden, eine faire

Informationsweitergabe und ein soziales Miteinander (Frey/Streicher, 2010: 131). Vertrauen und Offenheit sollten weiterhin Werte sein, die in Unternehmen gelebt werden, denn sie haben laut Badura (2010) positive Auswirkungen auf die Gesundheit der Beschäftigten.

Die zweite Ebene, die es zu beachten gilt, ist die Individualebene. Diese betrifft direkte Interaktionen zwischen Mitarbeitern und Führungskraft (Echterhoff, 2011: 47). Als gesundheitsförderlich (Dunkel et al. 2010: 150) wird ein partizipativer Führungsstil hervorgehoben. Ferner ist es nach Dunkel et al. (2010) Aufgabe einer Führungskraft dafür Sorge zu tragen, dass soziale Unterstützung vorhanden ist, gesetzte Ziele tatsächlich erreicht werden können, es ausreichende Selbstentfaltungs- und Gestaltungsspielräume gibt, gesundheitsschädigender Zeitdruck auf ein Minimum reduziert wird, Mitarbeiter umfassend informiert sind und ein regelmäßiges Feedback erhalten.

Eine weitere gesundheitsförderliche Führungskomponente, die Dunkel et al. (2010) aufführen, ist die aktive Unterstützung der betrieblichen Gesundheitsförderung durch Führungskräfte. Dieser Aspekt wird geprägt durch die Thematisierung von Gesundheitsförderung, Offenheit für alle gesundheitsgefährdenden Themen am Arbeitsplatz und ein gemeinsames Entwickeln von Vorschlägen und Maßnahmen zur Optimierung der Arbeitsbedingungen. Weitere Aspekte von Führung, die einen positiven Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeiter haben, sind ein Führungsstil, der über ein situatives Anpassungsvermögen verfügt sowie soziale Kompetenz einer Führungskraft. Auch Wertschätzung und Transparenz prägen einen gesundheitsförderlichen Führungsstil (Badura, 2010: 53). Ein weiterer wichtiger Punkt, den Dunkel et al. (2010) anführen, ist die Vorbildfunktion der Führungskraft. Auch Führungskräfte laufen Gefahr, Opfer von Distress im Arbeitsleben zu werden. An sie gestellte Anforderungen übersteigen teilweise von vornherein die ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen. Gesundheit als Führungsaufgabe sollte demnach bei den Führungskräften selbst beginnen. Wird gesundheitsförderliches Arbeiten als Prinzip der eigenen Aufgabengestaltung gesehen, kann diese Einstellung auch glaubwürdig an die Mitarbeiter weitergegeben werden. Je mehr persönliche Bedeutung eine Führungskraft salutogener Führung beimisst, desto eher setzt sie dieses auch in die

Tat um (Dunkel et al., 2010: 153) und unterstützt entsprechendes Verhalten der Mitarbeiter.

Aktuell lässt sich noch ein großer Unterstützungsbedarf der Führungskräfte bezüglich gesundheitsgerechter Führung feststellen. Einige Führungskräfte müssen erst einmal bei sich selbst ansetzen, um ihrer Vorbildrolle gerecht zu werden und die ihnen anvertrauten Mitarbeiter nach salutogenen Prinzipien zu führen. Systematische Qualifizierungsmaßnahmen, Workshops und eine kontinuierliche Sensibilisierung leisten einen wichtigen Beitrag zur Unterstützung der Führungskräfte (Grofmeyer et al., 2010: 234ff.).

2.2.5 Gesundheitsmanagement

1987 hat die WHO ihre Gesundheitsdefinition wie folgt angepasst: „Gesundheit ist die Fähigkeit und Motivation, ein wirtschaftlich und sozial aktives Leben zu führen“ (zitiert nach Ulich/Wülser, 2009: 3). Aus dem Begriff Fähigkeit könnte die physische Bereitschaft abgeleitet werden, während sich Motivation auf das psychische Bestreben beziehen könnte, wirtschaftlich und sozial aktiv zu agieren. In der Ottawa Charta von 1986 betrachtet die WHO Gesundheitsförderung zudem als einen Prozess, der es allen Menschen ermöglichen soll, selbstbestimmt ihre Gesundheit zu erhalten und zu intensivieren. Dies sei laut WHO (1986) nur möglich, wenn die Menschen einen Einfluss auf die Faktoren haben, die ihre Gesundheit potentiell beeinträchtigen können. Hieraus ergibt sich eine indirekte Aufforderung an wirtschaftliche Akteure, Gesundheitsförderung zu priorisieren. Gesellschaftliche Trends (Z_punkt Megatrends, 2012) intensivieren die Notwendigkeit einer Erweiterung betrieblicher Gesundheitsförderung.

Im Arbeitsleben gibt es viele potentielle Stressoren, welche die psychische Gesundheit beeinträchtigen können. Kaluza (2012) definiert den Stressprozess anhand von drei zentralen Komponenten, die mit Hilfe der folgenden Grafik (Abbildung 1) erläutert werden.

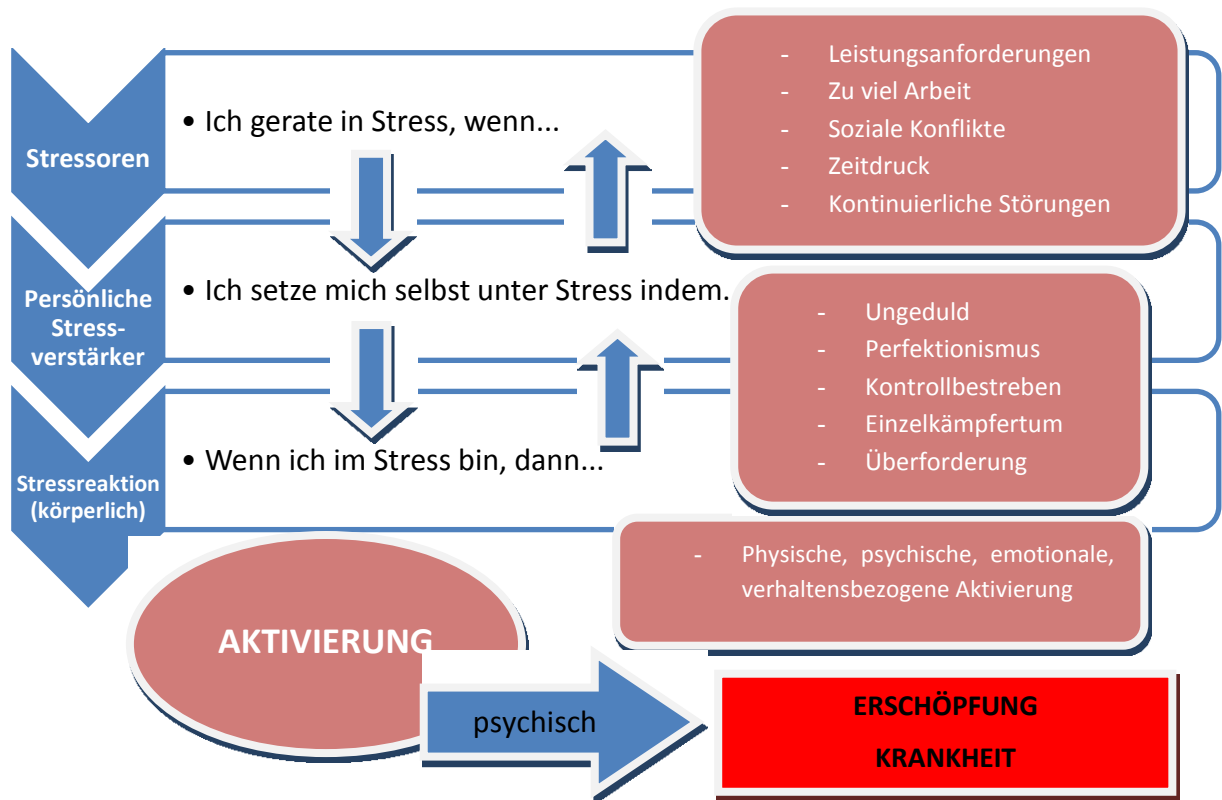


Abbildung 1: 3 Bestandteile des Stressgeschehens (in Anlehnung an Kaluza, 2012: 7)

Die Stresskomponenten beeinflussen sich, in der Abbildung 1 durch Pfeile veranschaulicht, gegenseitig und als Folge dieser Interaktion entsteht Stress. Wenn eine stressende Situation anhält oder persönliche Stressverstärker auf immer wieder neue Stressoren reagieren, resultieren daraus psychische Erschöpfungszustände und Krankheiten (Kaluza, 2012: 11).

Laut Pelster und Sochert (2005) bildet die Ottawa Charta der WHO von 1986 die Basis für eine Betrachtung des Arbeitsplatzes unter den Gesichtspunkten salutogener Konzepte. Die WHO gab die entscheidenden Impulse dafür, zu untersuchen, welche Bedingungen in Unternehmen die Gesundheit der Arbeitnehmer positiv beeinflussen und welche Arbeitsbedingungen gesundheitsgefährdend sind oder sein können. Erstmalig wurden Maßnahmen der individuellen Gesundheitsförderung um die Perspektive einer strukturellen, arbeitsplatzbezogenen Gesundheitsförderung erweitert (Pelster/Sorchert, 2005: 18).

Ulich und Wülser (2009) weisen auf die Sinnhaftigkeit hin, traditionellen Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung miteinander zu verbinden. Die folgende Tabelle 1 dient der vergleichenden Veranschaulichung dieser beiden Säulen des betrieblichen Gesundheitsmanagements.

	Traditioneller Gesundheits- und Arbeitsschutz	Betriebliches Gesundheitsmanagement
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> - Überwiegend Einhaltung von Vorschriften - Vermeidung von Arbeitsunfällen und Prävention von Berufskrankheiten - Partielle Unterstützung der störungsfreien Produktion 	<ul style="list-style-type: none"> - Verminderung psychosozialer Belastungen - Verbesserung von Motivation, Arbeitszufriedenheit, Identifikation mit Betrieb und Arbeit - Partielle Unterstützung von Produktion und Wertschöpfung
Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> - teilweise weit in der Zukunft 	<ul style="list-style-type: none"> - stellt sich rasch ein
Angebot (Akteure)	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeitsmedizin (AM) - Sicherheitstechnik (ST) 	<ul style="list-style-type: none"> - In geringem Umfang AM und ST - Gesundheitswissenschaften - Arbeits- und Organisationspsychologie - Unternehmensberatung
Nachfrage	<ul style="list-style-type: none"> - Durch Regulierung vorge-schrieben 	<ul style="list-style-type: none"> - Direkt, weil Durchführungsziel für Unternehmensziele (Produktivität, Wachstum, Beschäftigung...)
Aufwand	<ul style="list-style-type: none"> - beträchtlich durch permanente Bereitstellung von qualifiziertem Personal 	<ul style="list-style-type: none"> - hohe Startaufwendungen für Veränderung der Organisation sowie des Informations- und Führungsverhaltens - Nach Implementierung gering, weil integriert und selbstlernend
Akzeptanz im Unter- nehmen	<ul style="list-style-type: none"> - In der Breite mäßig, weil von außen aufgezwungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Gut, weil freiwillig und wertschöpfend
Methodik (Operati- on- alisierung)	<ul style="list-style-type: none"> - Vorschriften und enge Leitlinien 	<ul style="list-style-type: none"> - Auf das Unternehmen angepasste diagnostische und therapeutische Methodik - Indikatorenentwicklung
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Hinweise auf Regulierung (wie steuerliche Abgaben) 	<ul style="list-style-type: none"> - Investition in Humankapital (wie Kosten für Unternehmensberatung)

Tabelle 1: Betriebliche Gesundheitsförderung (in Anlehnung an Kentner, 2003: 265)

Aus Tabelle 1 ist zu erkennen, dass die Einführung von betrieblichem Gesundheitsmanagement eine Vielzahl struktureller Maßnahmen sowie ein aktives Umdenken der Führungskräfte und Mitarbeiter erfordert. Ulich und Wülser (2009) merken den zeitlichen Verzug zwischen der Einführung des betrieblichen

Gesundheitsmanagements und dem Nutzen, den es generieren soll, kritisch an. Ulich (2005) verdeutlicht in seiner idealtypischen Gegenüberstellung von betrieblichem Arbeitsschutz und betrieblicher Gesundheitsförderung, siehe Tabelle 2, dass diesen beiden Ausprägungen des betrieblichen Gesundheitsmanagements zwei grundsätzlich verschiedenen Auffassungen obliegen, nämlich der verhaltensbezogene und der verhältnisorientierte Ansatz. Eine Vereinbarung beider Ansätze könnte für Unternehmen demnach zu einer Herausforderung werden.

	Betrieblicher Arbeitsschutz	Betriebliche Gesundheitsförderung
Betrachtung des Menschen als...	...schutzbedürftiges Wesen <ul style="list-style-type: none"> - Defizitmodell - Schwächenorientiert - Pathogenetisches Grundverständnis 	... autonom handelndes Subjekt <ul style="list-style-type: none"> - Potentialmodell - Stärkenorientiert - Salutogenetisches Grundverständnis
Aufgaben/Ziele verhältnisorientiert	Vermeiden bzw. Beseitigen gesundheitsgefährdender Arbeitsbedingungen und Belastungen <ul style="list-style-type: none"> - Schutzperspektive - belastungsorientiert 	Schaffen bzw. Erhalten gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen und Kompetenzen <ul style="list-style-type: none"> - Entwicklungsperspektive - ressourcenorientiert
Aufgaben/Ziele verhaltensorientiert	Erkennen und adäquates handeln in gefährlichen Situationen <ul style="list-style-type: none"> - Wahrnehmen von Gefahren 	Erkennen und Nutzen von Handlungs- und Gestaltungsspielräumen <ul style="list-style-type: none"> - Wahrnehmung von Chancen

Tabelle 2: Idealtypische Gegenüberstellung von betrieblichem Arbeitsschutz und betrieblicher Gesundheitsförderung (in Anlehnung an Ulich, 2005: 528).

Betriebliche Gesundheitsförderung als erfolgreiche Integration beider Konzepte, des traditionellen betrieblichen Arbeitsschutzes und der betrieblichen Gesundheitsförderung, könnte zielführend sein, die Gesundheit der Mitarbeiter langfristig sicherzustellen (Hauser/Pleuger, 2009: 197).

An dieser Stelle ergeben sich Parallelen zum Ansatz der WHO: Nicht nur das individuelle Verhalten der Beschäftigten solle durch salutogene Maßnahmen positiv beeinflusst werden, es sei zudem auch daran zu arbeiten, Arbeitsbedingungen nach gesundheitsförderlichen und -erhaltenden Prinzipien zu konzipieren (Pelster/Sorchert, 2005: 18). Zu den personenbezogenen Maßnahmen zählen z. B. Rückenschulkurse und Anti-Stresstrainings. Diese Maßnahmen sollen das individuelle Verhalten beeinflussen und positive Effekte auf die Gesundheit,

das Gesundheitsbewusstsein und die Leistungsfähigkeit der einzelnen Beschäftigten haben. Ein weiterführendes Ziel aus unternehmerischer Sicht ist zudem die Reduktion von Fehltagen. Ulich und Wülser (2009) kritisieren die personenbezogenen Maßnahmen hinsichtlich ihrer nur kurz- bis mittelfristigen salutogenen Wirkung. Die verhältnisorientierten Interventionen hingegen wirken mittel- bis langfristig, sie beziehen sich auf konkrete Arbeitssysteme und in diesen agierenden Personengruppen. Verhältnisorientierten Interventionen fokussieren z. B. Bedingungen der Teamarbeit sowie die Gestaltung von Arbeitszeiten und Arbeitsstrukturen. Als positive personenbezogene Effekte, die aus der Verhältnisorientierung resultieren, nennt Ulich (2005) u. a. Gesundheit, Motivation, ein erhöhtes Selbstwertgefühl sowie Leistungsfähigkeit und Selbstwirksamkeit. Zu den Zielen aus unternehmerischer Perspektive gehören eine erhöhte Produktivität und Innovationsfähigkeit der Beschäftigten, qualitative Zuwächse sowie geringere Fluktuation und sinkende Fehlzeiten (Ulich, 2005: 529).

Der zeitliche und organisatorische Aufwand, welcher mit der Einführung eines umfassenden betrieblichen Gesundheitsmanagements einhergeht, lässt sich unschwer erkennen. Zudem sind Fingerspitzengefühl sowie eine hohe Sensibilität der Unternehmensleitung für eine erfolgreiche Implementierung notwendig. Hilfreich bei der Einführung von betrieblichem Gesundheitsmanagement, bzw. insbesondere von Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung, kann eine zielführende Zusammenarbeit mit den Krankenkassen sein. Diese legen die rechtlichen Bedingungen bezüglich zulässiger und finanziell unterstützter Programme und Projekte fest (Pelster/Sochert, 2005: 44).

Die Ausführungen zeigen, dass ganzheitliche Konzepte des betrieblichen Gesundheitsmanagements Potential haben, Disstress im Arbeitsleben zu reduzieren und die Gesundheit der Mitarbeiter langfristig zu bewahren und zu fördern. Durch einen dualen Ansatz, am individuellen Verhalten und Bewusstsein des einzelnen Arbeitnehmers sowie unternehmensübergreifend bezüglich vorherrschender Arbeitsbedingungen und –strukturen, erhöht sich die Chance, Beschäftigte nachhaltig im Sinne der Salutogenese zu unterstützen. Zudem kann vermutet werden, dass das unternehmerische Engagement im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung für Arbeitnehmer einen positiven Einfluss auf deren *Commitment* hat.

2.4. Work-Life-Balance

Unter *Work-Life-Balance* wird ein ausgewogenes Verhältnis von Berufs- und Privatleben verstanden. Freier (2005, zit. n. Boegner, 2010: 40) definiert *Work-Life-Balance* wie folgt: „Work-Life-Balance heißt: den Menschen ganzheitlich zu betrachten (als Rollen- und Funktionsträger) im beruflichen und privaten Bereich (der Lebens- und Arbeitswelt) und ihm dadurch die Möglichkeit zu geben, lebensphasenspezifisch und individuell für beide Bereiche die anfallenden Verpflichtungen und Interessen erfüllen zu können, um so dauerhaft gesund, leistungsfähig, motiviert und ausgeglichen zu sein.“ Es existiert kein einheitliches Begriffsverständnis von *Work-Life-Balance* (Boegner, 2010: 40; Collatz/Gudat, 2011: 3), doch die Definition von Freier erscheint insbesondere vor dem Hintergrund der ganzheitlichen Betrachtungsweise als sinnvoll und wird im Folgenden deshalb als Arbeitsdefinition genutzt.

Die Arbeitswelt befindet sich in einem ständigen Wandel und vielfältige Veränderungen induzieren Herausforderungen für Arbeitnehmer, welche oft als negative Stressoren empfunden werden. Beschäftigte sollen flexibel auf Veränderungen reagieren, sich in neuen Arbeitsstrukturen und -modellen zu Recht finden und dem Arbeitgeber ein Maximum an Leistungsfähigkeit bieten (Boegner, 2010: 42). Verschwimmende Grenzen von Arbeits- und Privatleben durch fortschrittliche Technologien und veränderte Arbeitsbedingungen, wie z. B. das Arbeiten in Projekten, gehören zu den Anforderungen, die es zu koordinieren gilt (Collatz/Gudat, 2011: 1). Gerade junge Berufseinsteiger wollen oft ihr Bestes geben und sich in den ersten Jahren durch eine hohe Leistungsbereitschaft und großes Engagement beweisen. Die *Generation Y* ist teilweise mit der permanenten Erreichbarkeit aufgewachsen und empfindet diese als normal. Viele arbeiten gerne in einer Kernarbeitszeit und machen dann erst einmal Feierabend, um ihren familiären oder sportlichen Interessen nachzugehen. Allerdings ist der abendliche Emailcheck oder die Tätigung eines beruflichen Anrufes sowie das Erstellen einer Präsentation für den nächsten Tag keine Seltenheit (Bund et al., 2013: 2ff.). Das klingt zunächst wenig spektakulär, doch die Entgrenzung von Arbeits- und Privatleben birgt auch Risiken. Besonders anspruchsvoll gestaltet sich die Herausforderung einer effizienten Koordinierung von Berufs- und Privatleben für berufstätige Frauen (von Kettler, 2010: 140). Nach einer Studie der

Hans-Böckler-Stiftung (2010) tragen immer mehr Frauen über Berufstätigkeit zur Familienernährung bei und auch der Anteil an Frauen, welche die komplette finanzielle Familienversorgung übernehmen und somit Haupternährerinnen sind, steigt an. Während Frauen einerseits mehr arbeiten und dabei vermehrt intellektuell anspruchsvolle Jobs ausführen (von Kettler, 2010: 139), reduzieren sich auf der anderen Seite die weiblichen Pflichten der Haushaltsführung und Kindererziehung nicht automatisch (Brehmer et al., 2010: 1). Es kommt oftmals zur Mehrfachbelastung der Familienernährerinnen. Für einige Branchen, z. B. im Handel und im Gesundheitswesen, wird für die kommenden Jahre ein solch gravierender Mangel an Fachkräften herrschen, dass Unternehmen sich voraussichtlich intensiv darum bemühen müssen, Arbeitsmodelle zu entwickeln, die es Frauen ermöglichen, Beruf und Familie zu verbinden (von Kettler, 2010: 140).

Ein weiterer Aspekt, den es nach Meinung verschiedener Autoren (Boegner, 2010: 53; Buchmann/Rustemeyer, 2010: 176; von Kettler, 2010: 149) als kritische Entwicklung bezüglich der individuellen *Work-Life-Balance* zu bedenken gilt, sind die ersten spürbaren Auswirkungen des demografischen Wandels in Form von älteren, pflegebedürftigen Familienmitgliedern. Immer mehr Beschäftigte sehen sich vor der Notwendigkeit, ihre pflegebedürftigen Eltern oder Schwiegereltern zu versorgen. Diese familiäre Verpflichtung ergibt sich z. T. unvorhergesehen und ist oft mit emotionalen, psychischen und physischen Belastungen verbunden (von Kettler, 2010: 149). Auch hier sind es tendenziell eher Frauen, die die Versorgung älterer Familienmitglieder übernehmen und deshalb ihre Berufstätigkeit einschränken oder gar ihren Beruf aufgeben müssen. Beratung, Unterstützung und Arbeitszeitmodelle, welche die Pflege älterer Angehöriger ohne allzu starke Gehaltseinbuße ermöglichen, sind willkommene Hilfe von Seiten der Unternehmen (von Kettler, 2010: 149).

Eine weitere Entwicklung, welche die Notwendigkeit von *Work-Life-Balance*-Angeboten und Maßnahmen im Arbeitskontext verdeutlicht, ist die der *Dual Career Couples* (Tunnat, 2005: 1). Der aus Amerika stammende Begriff der Doppelkarrierepaare bezieht sich auf Paare, bei denen beide Partner eine akademische Ausbildung genossen haben, es anstreben, Berufs- und Privatleben sinnstiftend miteinander zu verbinden und trotz ihrer Karriereziele nicht auf Kin-

der und ein erfüllendes Privatleben verzichten wollen. Um Doppelkarrierepaare als attraktive potentielle Arbeitnehmer nicht zu verlieren, können Unternehmen mit Hilfe von *Work-Life-Balance* Maßnahmen Konzepte und Strukturen für eine zufriedenstellende Verbindung von Berufs- und Privatleben schaffen.

Laut Collatz und Gudat (2011) klagen viele Arbeitnehmer über ein zu hohes Arbeitsvolumen und wünschen sich eine Reduzierung. Aufgrund des technologischen Fortschritts, der u. a. mobiles Internet und Smartphones hervorgebracht hat, ist ein Großteil der sogenannten Wissensarbeiter ständig erreichbar. In vielen Unternehmen gehören Überstunden zum guten Ton und werden teilweise vorausgesetzt. Auch die Unternehmenskultur leistet ihren Beitrag zu solchen Situationen, denn lange Arbeitszeiten werden vielerorts mit Fleiß assoziiert (Collatz/Gudat, 2011: 1f). Allerdings gibt es deutliche Gegenbewegungen: Insbesondere *Young Professionals* benennen eine ausgewogene *Work-Life-Balance* explizit als eines ihrer Karriereziele und auch Berufseinsteiger sind nicht länger bereit, zahllose Überstunden zu akzeptieren (Boße, 2010: 10). Werte wie Gesundheit, Lebensqualität, Sicherheit, Wertschätzung, Selbstverwirklichung und sozialen Bindungen werden vom privaten Bereich auf das Berufsleben übertragen und beeinflussen das ACO und somit die nachhaltige Bindung an den Arbeitgeber. Zudem werden Zusammenhänge zwischen der Erfüllung bzw. Nichterfüllung der genannten Wertevorstellung und der Fluktuationsneigung von Beschäftigten vermutet (Boegner, 2010: 43; Kaiser et al., 2010: 232). Unternehmen sind somit in zunehmendem Maße gefordert, ihren Arbeitnehmern Rahmenbedingungen zur Verfügung zu stellen, welche die Leistungsfähigkeit erhalten und fördern, auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter eingehen und eine optimierte Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben realisieren. Zu den aktuellen Herausforderungen für Unternehmen im *Bereich Work-Life-Balance* zählt laut Kaiser et al. (2010) eine individualisierte, lebensphasengerechte Gestaltung der jeweiligen Maßnahmen und Angebote. Die Autoren benennen folgende Strategien, ergänzt um konkrete Beispiele, zur Verbesserung der *Work-Life Balance*:

- *Zeitbezogene Strategien*: flexible Arbeitszeitmodelle, z. B. Teilzeit; Arbeitszeitreduktion, z. B. 35-Stunden-Woche; Lebensarbeitszeit; Arbeitszeitflexibilisierung; Freistellungsphasen, z. B. Sabbatical

- *Informationsstrategie*: z. B. individuelle Beratung der Beschäftigten durch *Work-Life Balance*-Beauftragte, Vorträge und Seminare zum Thema Stressmanagement, Regenerationsmethoden, etc.
- *Finanzielle Strategien*: z. B. finanzielle Unterstützungen jeglicher Art: betriebsinterne Versicherungen, Familien-/Kindergeld, Freistellungs- und Wiedereinstellungsoptionen, Weiterbildungsunterstützung z. B. hinsichtlich eines Masters oder einer Promotion, etc.
- *Direkte Services*: sehr unternehmensindividuell, Beratungs- und Vermittlungsservices z. B. für die Pflege und Betreuung älterer Familienangehöriger, Kinderbetreuung, Ferienbetreuung, aber auch betriebseigene Kindertagesstätten, Fitnessstudios, Vermittlung von Reinigungs- und Reparaturdiensten etc.

Es existieren keine allgemeingültigen Bewertungskriterien für die Qualität von *Work-Life-Balance* Maßnahmen, ausschlaggebend sind immer die individuellen Bedürfnisse und Werte des Einzelnen bezüglich einer optimalen Balance von Berufs- und Privatleben (Kaiser et al., 2010: 232). Die Werte und Bedürfnisse sind dabei nicht statisch, sondern ändern sich dynamisch über den Mitarbeiterlebenszyklus. Nach Buchmann und Rustemeyer (2010) gehören Relevanz und Akzeptanz zu den zentralen Kriterien, nach denen Beschäftigte die Wertigkeit von *Work-Life-Balance* Programmen einstufen. Relevanz bezieht sich dabei auf die Zielfokussierung der Angebote bezüglich unterschiedlicher Lebensphasen und -situationen der Beschäftigten. Akzeptanz äußert sich in erster Linie durch eine aktive Angebotswahrnehmung und Wertschätzung.

Abschließend lässt sich sagen, dass die Balance von Berufs- und Privatleben als Voraussetzung einer umfassenden Leistungspotentialentfaltung betrachtet werden kann (Buchmann/Rustemeyer, 2010: 167). Ein ausgeglichener Mensch ist bereit, Leistung zu zeigen und verfügt über die Fähigkeit, mit dem gelegentlichen Auftreten von Stressoren umzugehen. Angesichts der zu erwartenden längeren Lebensarbeitszeiten liegt die Gesunderhaltung nicht nur im individuellen Interesse von Mitarbeitern, sondern auch im gesamtwirtschaftlichen Interesse. Nur gesunde und leistungsfähige Mitarbeiter können bis zum Renteneintrittsalter, derzeit 67 Jahre, arbeiten. Ansonsten fallen erhebliche Kosten für Frühverrentung oder andere soziale Folgemaßnahmen an. Zudem ergeben sich

Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit und das ACO. Durch eine zielgerichtete, intelligente Gestaltung des strategischen Instrumentes *Work-Life-Balance* werden potentielle Stressquellen für vielbeschäftigte, Verantwortung tragende Arbeitnehmer reduziert. *Work-Life-Balance* Maßnahmen sollen langfristig die Motivation der Arbeitnehmer bis in ein hohes Alter hinein erhalten und darüber hinaus Fehlzeiten und Erkrankungen reduzieren (Buchmann/Rustemeyer, 2010: 167). *Work-Life-Balance* Maßnahmen können weiterhin eine erhöhte Unternehmensakzeptanz in der Öffentlichkeit sowie eine Stärkung der Attraktivität der Arbeitgebermarke als positive und hochgradig relevante Aspekte im *Kampf um Talente* hervorrufen (; Boegner, 2010: 20; Kaiser et al, 2010: 252ff).

2.5. Salutogenes unternehmerisches Engagement

Die bisherigen Kapitel dienen dazu, anhand ausgewählter Literatur und Studien den aktuellen Stand der Forschung darzustellen. Im weiteren Verlauf soll ein möglicher Zusammenhang zwischen den vorgestellten Themen geprüft werden.

2.2.6 Affektives organisationales Commitment

Unternehmen sind an der Leistung ihrer Mitarbeiter interessiert. Leistungsträger sollen möglichst affektiv an das Unternehmen gebunden sein. ACO empfindende Beschäftigte identifizieren sich mit ihrem Arbeitgeber und sind bereit, sich besonders anzustrengen (Becker et al, 2009: 421ff.; Felfe, 2008: 113ff.; Mathieu/Zajac, 1990: 171; Plassmeier, 2011: 24). Die in Kapitel 2.1.2 vorgestellten Antezedenzvariablen lassen erkennen, dass es Hebel gibt, welche Unternehmen nutzen können, um das ACO ihrer Mitarbeiter zu beeinflussen.

Wie in Abschnitt 2.1.2 dargestellt wird, wirkt sich Mitarbeiterführung auf die Entstehung von *Commitment* aus (Gmür/Thommen, 2011: 234). So konnte beispielsweise Westphal (2011) eine Korrelation von charismatischer Führung und affektivem *Commitment* von 0,32 feststellen. Führungskräfte sollen Mitarbeiter fordern und sie dahingehend unterstützen, ihr Potential zu entfalten. Haben die Mitarbeiter das Gefühl sich einbringen zu können, steigert sich ihr *Commitment* (Gruber et al., 2000: 6).

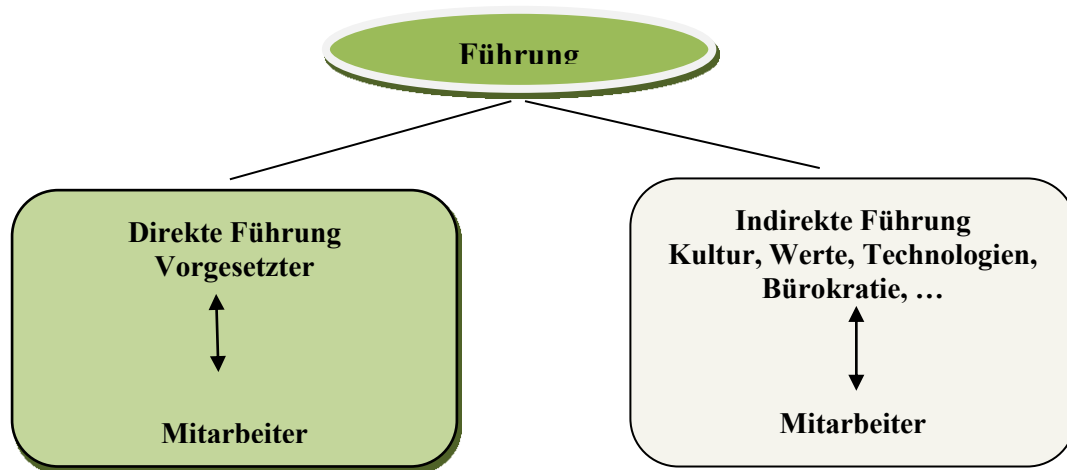


Abbildung 2: Führung als zweidimensionale Konzeption (In Anlehnung an Weibler, 2012: 101).

Führung kann als ein zweidimensionales Konstrukt betrachtet werden, innerhalb dessen zwischen direkter und indirekter Führung unterschieden wird (Abbildung 2). Es wird angenommen, dass salutogene Führung sowohl auf direktem als auch auf indirektem Wege erfolgen muss, um *Commitment* auszulösen. Führungskräfte fungieren als Multiplikatoren der im Unternehmen gelebten Kultur und tragen in dieser Funktion Verantwortung für die Gesundheit der Beschäftigten (Hoeppke/Lau, 2011: 4). Es wird weiter vermutet, dass eine Gesundheitsorientierung auf struktureller Ebene Voraussetzung für salutogene Mitarbeiterführung auf Individualebene ist. Ist ein Vorgesetzter nur mäßig intrinsisch für die Thematik der Salutogenese eingenommen, ist es notwendig, die Führungskraft durch eine strukturelle Implementierung hin zur Gesundheitsförderung der Mitarbeiter zu lenken. So ist z. B. eine Senkung des Krankenstandes Zielsetzung und Teil individueller Zielvereinbarungen vieler Führungskräfte.

Die Veränderungen der Arbeitswelt und gesellschaftliche Trends, wie z. B. ein gesteigertes Gesundheitsbewusstsein der Menschen (Z_punkt Megatrends, 2012), stellen Unternehmen vor die Herausforderung, im Sinne einer langfristigen Gesunderhaltung ihrer Mitarbeiter aktiv zu werden (Siemann, 2011: 9). Zu vermuten ist, dass mit einem gesteigerten Gesundheitsbewusstsein von Unternehmen auch eine erhöhte Wertschätzung von Mitarbeitern einhergeht und Unternehmen so die Möglichkeit haben, sich für ihre Mitarbeiter in einer Art und Weise zu engagieren, die von diesen positiv gewertet wird. Betriebliches Gesundheitsmanagement ist dabei als ein Prozess und nicht als ein Zustand zu verstehen (Berger/Palsherm, 2010: 25 ff.). Ferner sollte dieser Prozess so gestaltet werden, dass Mitarbeiter daran teilhaben und selbst aktiv werden kön-

nen. Erst dann ist davon auszugehen, dass die Beschäftigten die zur Verfügung gestellten Maßnahmen auch annehmen. Zudem könnte ein partizipatives Vorgehen *Commitment* fördern, denn ein Einbeziehen in wichtige organisationale Prozesse fördert Mitarbeiterbindung indirekt über eine Steigerung von Arbeitszufriedenheit, intrinsischer Motivation und Fairness, Faktoren, die alle positiv mit ACO korrelieren. Auch *perceived organizational support* (deutsch: Vom Unternehmen erhaltene Unterstützung) hängt laut Meyer et al. (2002) positiv mit ACO zusammen ($p = 0,63$). Unternehmerisches Engagement im Bereich betrieblicher Gesundheitsförderung ist als unternehmensseitige Unterstützung von Mitarbeitern zu bewerten und es ist deshalb anzunehmen, dass es ACO positiv beeinflussen kann.

Im Bereich von *Work-Life-Balance* Angeboten ergeben sich deutliche inhaltliche Parallelen zum betrieblichen Gesundheitsmanagement: *Work-Life-Balance* Maßnahmen können ebenfalls als eine unternehmensseitige Unterstützung gewertet werden, die das ACO von Mitarbeitern fördert.

2.2.7 Affektives organisationales Commitment bei der *Generation Y*

Die *Generation Y* erlebt Führung anders als ihre Vorgängergenerationen. Führungskräfte werden akzeptiert, sofern sie sich über Methoden-, Fach- oder Sozialkompetenz als ihrer Position würdig erweisen (Talgun, 2009: 6). Gesundheitsorientierte Führung setzt ein gewisses Maß an Methoden-, Sozial- und Fachkompetenz voraus. Es wird vermutet, dass ein Vorgesetzter zum einen selbstreflektiert und zum anderen empathisch sein muss, um authentisch gesundheitsorientiert führen zu können. Vorausgesetzt wird zudem, dass einer Führungskraft am Wohlergehen ihrer Mitarbeiter interessiert ist und mit diesen in eine Interaktion tritt. Ein solches Vorgehen findet Anklang bei der *Generation Y* (Thoma, 2011: 172).

Felfe und Franke (2011) stellen ein Konzept vor, dass sowohl die gesundheitsorientierte Mitarbeiterführung als auch einen salutogenen Umgang von Führungskräften mit der eigenen Gesundheit umfasst. Das Konzept Health-oriented Leadership, kurz HoL, beruht auf vier Komponenten: Gesundheitsorientiertes Führungsverhalten, gesundheitsbezogene Achtsamkeit, gesundheitsbezogene

Selbstwirksamkeit und Gesundheitsvalenz. Gesundheitsvalenz impliziert eine gesundheitsbezogene Einstellung und Werteorientierung. Felfe und Franke (2011) überprüften ihr Führungskonzept anhand einer Stichprobe von 533 Mitarbeitern und Führungskräften und erste Ergebnisse lassen eine positive Resonanz erkennen: Hinsichtlich des vermuteten Zusammenhanges, dass gesundheitsorientierte und –bewusste Führungskräfte sich eher für den physischen und psychischen Gesundheitszustand ihrer Mitarbeiter interessieren und Überlastungszustände schneller registrieren, konnte eine Korrelation von $r = 0,42$ festgestellt werden. Ein ebenfalls hoher Zusammenhang zeigt sich beim konkreten Gesundheitsverhalten: Führungskräfte, die aktiv gegen die eigene Überforderung und gesundheitsgefährdende Belastung vorgehen, tun dies in 50 Prozent der Fällen auch bei ihren Mitarbeitern, während nicht gesundheitsorientiert handelnde Vorgesetzte auch nicht aktiv für die Gesundheit ihrer Beschäftigten eintreten. Felfe und Franke (2011) verdeutlichen, dass die Ergebnisse ihrer Stichprobe für einen Zusammenhang zwischen der eigenen Gesundheitsorientierung und der salutogenen Mitarbeiterführung sprechen. Eine gesundheitsorientierte Vorbildwirkung der Führungskräfte wirkt sich darüber hinaus positiv auf den Gesundheitszustand der Mitarbeiter aus. Felfe und Franke (2011) vermuten, dass die Mitarbeiter sich bewusst oder unterbewusst an ihren Führungskräften orientieren und deren salutogenes Verhalten übernehmen. Insbesondere die Aspekte Wertschätzung und Interesse, die mit einer gesundheitsorientierten Mitarbeiterführung einhergehen, werden als maßgebende Impulse für die Entstehung von ACO vermutet. Eine Implementierung des Konzeptes *Health-oriented Leadership* in die Führungskultur eines Unternehmens könnte eine attraktive Handlungsoption für Unternehmen darstellen, aktiv die physische und psychische Gesundheit von Führungskräften und Mitarbeitern zu fördern und darüber hinaus eine Grundlage für die Entstehung von ACO zu schaffen.

Thoma (2011) sieht die direkte Führungskraft als stärksten Hebel für die Entstehung von ACO. Eine gesundheitsorientierte Führungskraft kommt dem Wunsch der *Generation Y* nach Feedback (Parment, 2009: 110) nach, weil sie sich intensiv mit dem einzelnen Mitarbeiter. Indem die Ansprüche der *Generation Y* erfüllt werden, bietet sich die Chance, diese affektiv zu binden. Die *Generation Y* ist gesundheitsbewusster aufgewachsen als ihre Vorgängergeneratio-

nen und spiegelt dies laut Kecskes (2012) auch in ihrem nahrungsmittelbezogenem Konsumverhalten wider. Dass Gesundheitsbewusstsein zudem einer der Megatrends ist (Z_punkt Megatrends, 2012), unterstützt die Vermutung, dass gesundheitsorientierte Führung ein zentraler Hebel zur affektiven Bindung von Arbeitnehmern der *Generation Y* sein könnte. Über ihre mediale Affinität hat die *Generation Y* einen schnellen Zugang zu Informationen. Negative Schlagzeilen, wie z. B. die Zunahme von Arbeitsausfällen aufgrund psychischer Erkrankungen und ein immer häufigeres Auftreten des Burn-out-Syndroms haben wachgerüttelt: Die *Generation Y* ist leistungsorientiert, jedoch möchte sie nicht auf eine irreparable physische und psychische Ermüdung hinarbeiten und legt deshalb großen Wert auf ihren Gesundheitszustand. Unternehmen, die ihr salutogenes Engagement über gesundheitsorientierte Führung realisieren und Führungskräfte nachhaltig für ihre Verantwortung hinsichtlich der Gesunderhaltung ihrer Mitarbeiter sensibilisieren, leisten einen wichtigen Beitrag zur affektiven Bindung der *Generation Y*.

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels hat das Thema des betrieblichen Gesundheitsmanagements an Bedeutung gewonnen (Klaffke/Schwarzenbart, 2013: 44). Salutogenes unternehmerisches Engagement sollte sich dabei nicht nur auf eine Gesundheitsförderung zur Erhaltung der Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter beschränken, sondern die Gesundheitsbedürfnisse aller Mitarbeiter berücksichtigen.

Laut Klaffke und Schwarzenberg verfügt ein großer Teil der *Generation Y* über eine gute (akademische) Ausbildung. Gebildete Menschen legen tendenziell mehr Wert auf Gesundheit als Menschen mit einem geringeren Bildungsniveau (Willms, 2012; Heiserholt, 2013), sie treiben häufiger Sport, ernähren sich gesünder und haben eine durchschnittlich höhere Lebenserwartung. Die *Generation Y* ist sich darüber bewusst, dass ihnen im Idealfall ein langes Leben bevorsteht. Um auch im hohen Alter gesund und aktiv zu sein ist es notwendig, möglichst frühzeitig ein Bewusstsein für Gesundheit und gesundheitsförderndes Verhalten zu entwickeln. Laut Parment (2009) reagiert die *Generation Y* im Hinblick auf Konsum emotionsgesteuert. Es wird vermutet, dass sich affektives Handeln auch auf andere Lebensbereiche der *Generation Y* übertragen lässt. Aus dieser Annahme heraus resultiert die Vermutung, dass in der Unterneh-

menskultur verankerte Werte und die emotionalen Faktoren einer Organisation eine ansprechende Wirkung auf die *Generation Y* haben und als bedeutende Impulse für Mitarbeiterbindung fungieren können (Thoma, 2011: 170). Wird dem Megatrend Gesundheitsbewusstsein (Z_punkt Megatrends, 2012) durch ein systematisches Gesundheitsmanagement entsprechende Aufmerksamkeit entgegengebracht, kann dieses unternehmerische Engagement auch von jungen Arbeitnehmern positiv gewertet werden. Bietet ein Unternehmen seinen Mitarbeitern auf ihre individuellen Bedürfnisse zugeschnittene Maßnahmen, die sie kostenfrei oder kostengünstig nutzen können, ist davon auszugehen, dass sich das ACO dieser Arbeitnehmer steigert, da sie die beschriebenen Angebote als vom Unternehmen erhaltende Unterstützung werten.

Ziel eines betrieblichen Gesundheitsmanagements ist nach Siemann (2011) die Fokussierung eines salutogenen Mitarbeiterverhaltens, einer gesundheitsfördernden Organisation und einer gesundheitsorientierten Führung. Siemann (2011) erläutert, dass sich die Systematisierung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements derzeit in einem Großteil deutscher Unternehmen noch schwierig gestaltet und Maßnahmen eher nach dem Gießkannenprinzip angeboten werden. Insbesondere das Human Resource Management nimmt eine zentrale Impulssetzungsfunktion ein: Um in Zeiten von Personal- und Nachwuchskräftemangel interessante Arbeitnehmer an sich zu ziehen und vor allem auch zu binden, müssen Unternehmen aktiv werden (Siemann, 2011: 11). Diese Aspekte sprechen dafür, betriebliches Gesundheitsmanagement als potentiellen Auslöser von ACO zu untersuchen.

Parment (2009) bestätigt die Bedeutung einer ausgeglichenen *Work-Life-Balance* für die *Generation Y*. Parment (2009) hebt die immer stärkere Entgrenzung von Arbeits- und Privatleben hervor und betont, dass sich diese zweiseitig auswirke: Viele Arbeitnehmer der *Generation Y* erledigen Arbeitsaufgaben nach Feierabend vom heimischen Computer aus, während sie auf der anderen Seite private Tätigkeiten, wie z. B. Anrufe bei Behörden, im Büro erledigen (Parment, 2009: 96ff.). Die Vermischung von Arbeits- und Privatleben wird durch verschiedene Ursachen hervorgerufen, allen voran die verbesserten ortsunabhängigen Arbeitsmöglichkeiten durch WLAN und Laptops. Unternehmen öffnen sich gegenüber verschiedenen Methoden der Arbeitsgestaltung und akzeptieren

eine diesbezügliche Selbstbestimmung ihrer Mitarbeiter (Parment, 2009: 97). Es kann angenommen werden, dass insbesondere junge, technikaffine Mitarbeiter von einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung Gebrauch machen. Doch Parment (2009) verdeutlicht auch die Gefahren, welche mit einer zunehmenden Entgrenzung von Arbeits- und Privatleben einhergehen: Wer jederzeit und von überall aus seiner beruflichen Tätigkeit nachgehen kann, dem fällt es deutlich schwerer, abzuschalten. Arbeitnehmer könnten Gefahr laufen, die für die physische und psychische Gesundheit wichtigen Regenerationsphasen immer wieder zu unterbrechen und somit die Erholung von den Herausforderungen des Berufslebens zu erschweren. Zu erkennen ist, dass Freiheit in diesem Fall auch Verantwortungsübernahme bedeutet, denn die Mitarbeiter müssen die Grenze zwischen Arbeits- und Privatleben vermehrt selbst bestimmen (Bund et al., 2013: 1ff.). Zentrale Faktoren und organisationale Voraussetzungen für eine gesunde *Work-Life-Balance*-Kultur sind laut Parment (2009) die Realisierung einer Balance zwischen dem Einsatz leistungsfördernder Instrumente und der Gewährleistung von Erholungsphasen sowie die Identifikation potentieller Stressoren am Arbeitsplatz und deren bestmöglicher Eindämmung.

Die Tendenz, dass immer mehr hochqualifizierte Frauen anspruchsvollen Berufstätigkeiten nachgehen, verstärkt sich bei der *Generation Y*, ebenso das Phänomen der Doppelkarrierepaare (von Kettler, 2010: 139; Tunnat, 2005: 1). Durch die Überalterung der Gesellschaft sieht sich die *Generation Y* zudem mit der Notwendigkeit konfrontiert, sich um ältere Familienangehörige kümmern zu müssen. Eine erhöhte Bedeutung attraktiver *Work-Life-Balance* Angebote resultiert zudem daraus, dass ein Großteil der *Generation Y* nicht bereit ist, für eine berufliche Karriere auf private Erfüllung in Form von Partnerschaft, Familie oder zeitintensiven Hobbies zu verzichten (Ludwig/Strasser, 2012: 32).

Diese Entwicklungen verdeutlichen, warum ein Angebot an *Work-Life-Balance* Maßnahmen für die *Generation Y* ein zentrales Kriterium der Arbeitgeberwahl ist (Universum: 2011/2012). *Work-Life-Balance* Angebote rücken darüber hinaus vermehrt in den Fokus, als unternehmensseitiges Instrument zur positiven Beeinflussung emotionaler Mitarbeiterbindung dienen zu können (Meyer et al, 2002: 22, Ludwig/Strasser, 2012: 32). Kaiser et al. (2010) gehen davon aus, dass Unternehmen davon profitieren, wenn sie Beschäftigten Rahmenbedin-

gungen bieten, die eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben ermöglichen. Auf diesem Wege leisten Organisationen einen positiven Beitrag zur Motivations- und Leistungserhaltung. Es wird vermutet, dass sich dieses unternehmerische Engagement positiv auf das ACO der Beschäftigten auswirkt, personalmarketingwirksame Attraktivitätspotentiale freisetzt und die Mitarbeiterfluktuation einzudämmen vermag (Kaiser et al, 2011: 232).

Im Hinblick auf den Nutzen von *Work-Life-Balance* Maßnahmen zur Steigerung von *Commitment* wird, vermutet, dass es eine inhaltliche Parallele zum im obigen Abschnitt diskutierten betrieblichen Gesundheitsmanagement gibt. Auch bei *Work-Life-Balance* Maßnahmen handelt es sich um ein Instrument zur aktiven Unterstützung von Mitarbeitern und es ist davon auszugehen, dass dieses von den Beschäftigten wertgeschätzt wird. Eine weitere vermutete Gemeinsamkeit liegt in der Annahme begründet, dass eine positive Wirkung von *Work-Life-Balance* Maßnahmen auf die Arbeitszufriedenheit und *Commitment* als gesichert angesehen werden kann (Becker et al., 2012; Gross, 2012: 148 ff.; Kaiser/Ringlstetter, 2010: 77). Neben gesundheitsorientierter Führung und betrieblichem Gesundheitsmanagement stellen *Work-Life-Balance* Maßnahmen somit den dritten Faktor dar, der im Folgenden hinsichtlich seines Potentials zur Auslösung von ACO bei der *Generation Y* untersucht werden soll.

3 Methodik

Empirische Untersuchungen dienen dazu, durch systematische Datenerhebung, z. B. anhand von Beobachtungen, Befragungen, Interviews oder Experimenten, theoretisch formulierte Hypothesen zu testen. Mittels einer möglichst repräsentativen Stichprobe soll bei quantitativ orientierten Verfahren eine Problemstellung empirisch überprüft werden. Von den Ergebnissen solcher Untersuchungen wird weiter auf die von den formulierten Hypothesen betroffene Grundgesamtheit geschlossen. Die Zielsetzung einer empirischen Untersuchung ist demnach der Erkenntnisgewinn (Beller, 2008: 17; Hussy et. al., 2010: 9).

Im Gegensatz zu quantitativen Verfahren sollen qualitative Verfahren Rückschlüsse aus dem Erleben und Erfahren von Menschen erzielen. Qualitative Verfahren werden häufig dazu eingesetzt, sich neuen Themengebieten zu nähern und neue Forschungsfragen zu generieren. So gilt es z. B. Gründe zu ermitteln, die eine bestimmte Einstellung auslösen, um diese Gründe in einem nächsten Schritt näher untersuchen zu können (Hussy et al., 2010: 9). Dem quantitativen Ansatz wird hingegen gefolgt, wenn sich die Forschungsfragen auf bereits konkretisierten Variablen beziehen und es das Ziel ist, mittels der empirischen Untersuchung eine allgemeingültige Antwort auf eine Forschungsfrage zu finden. Wichtig ist, die zu untersuchenden Variablen in eine Kausalbeziehung zueinander zu setzen und das Zusammenwirken anhand einer Stichprobe möglichst exakt zu messen.

Welcher der beiden Forschungsansätze (qualitativ vs. quantitativ) angemessen ist, um eine Hypothese zu überprüfen und Erkenntnisse über ein Forschungsobjekt zu erhalten, bemisst sich an dem Forschungsgegenstand selbst und an dem analytischen Interesse. An dieser Stelle gilt es zu beachten, dass die eingesetzten Methoden das Forschungsergebnis beeinflussen können, denn die gewonnene wissenschaftliche Erkenntnis ist immer Resultat der zum Einsatz gekommenen Methoden (Hussy et al., 2010: 9). Oftmals ist es deshalb laut Hussy et al. (2010) ratsam, beide Ansätze zu kombinieren.

Diese Empfehlung wird zumindest ansatzweise im Rahmen dieser Bachelorarbeit umgesetzt. Es werden standardisierte Experteninterviews mit dem Ziel geführt, Erkenntnis darüber zu gewinnen, ob ausgewählte Instrumente des Human Resource Managements als potentielle Auslöser von affektivem Mitarbeiter-

Commitment der *Generation Y* dienen können. Die Datenerhebung wird ferner um einen selbst erstellten Fragebogen ergänzt. Die Datenerhebung mittels eines Fragebogens kann sowohl in den Bereich der qualitativen als auch in den Bereich der quantitativen Forschungsmethoden fallen (Hussy et al., 2010: 72). Die Items des Fragebogens sind als subjektiv anmutende Aussagen formuliert und der Fragebogen wird in erster Linie als sinnverstehendes Forschungsinstrument eingesetzt, das die Bedeutung der Items für die Interviewpersonen ermitteln soll. Aus diesem Grund ist der innerhalb dieser Bachelorarbeit eingesetzte Fragebogen als Instrument der qualitativen Forschung zu betrachten. Dadurch, dass die gewählten Antwortkategorien der einzelnen Items jedoch mit einem Bepunktungssystem hinterlegt werden, werden diese bei der Auswertung zahlenmäßig erfassbar und sind vergleichbar.

Interviewpersonen

Eine Untersuchung aller für den Forschungsgegenstand relevanten Personen ist in der Regel nicht möglich. Aus diesem Grund erfolgt die empirische Forschung zumeist anhand von Stichproben, welche eine möglichst repräsentative Teilmenge der zu untersuchenden Population darstellen (Beller, 2008: 85). Von zentraler Bedeutung für den Wert einer durch quantitative empirische Forschung gewonnenen Aussage ist die Repräsentativität der zu untersuchenden Stichprobe. Repräsentativität bedeutet, dass die gewählte Stichprobe die Gesamtpopulation in Bezug auf die zu untersuchenden Merkmale möglichst gut widerspiegelt. Repräsentativität ist ein notwendiges Kriterium welches Rückschlüsse über die Genauigkeit der Stichprobenergebnisse zulässt. Die Zufallsauswahl sorgt für Repräsentativität innerhalb einer Stichprobe indem jedes Element der Gesamtpopulation dieselbe Chance hat, Element der Stichprobe zu werden (Beller, 2008: 87). In dem hier verfolgten qualitativen Ansatz ist hingegen wichtig, möglichst die verschiedenen Grundpositionen zu erfassen, also sollten die Interviewpersonen möglichst heterogen sein.

Für die Qualität der Untersuchungsergebnisse ist es darüber hinaus wichtig, jegliche Beeinflussung der Aussagen der Interviewpersonen vorzubeugen. Aus diesem Grund sollten Interviewer und Interviewpersonen sich nicht kennen und in keiner persönlichen Beziehung oder in einem Abhängigkeitsverhältnis zueinander stehen. Andernfalls bestünde die Gefahr, dass sich die Interviewperson

durch eine persönliche Beziehung zum Interviewer gehemmt fühlt und deshalb nicht offen und spontan antwortet. Weiterhin sollte die Interviewperson im Vorfeld der Untersuchung möglichst wenige Informationen über den Forschungsgegenstand erhalten. Durch eine Informationsvorenthaltung kann verhindert werden, dass sich die Interviewperson über den Befragungsgegenstand informiert oder mit anderen Personen über diesen spricht und durch deren Meinung oder Erfahrungen beeinflusst wird. Eine geringe Informationsbasis sichert zudem häufig das spontane Antworten und minimiert die Gefahr, dass das Antwortverhalten durch den Faktor *sozialer Erwünschtheit* verzerrt wird (Paier, 2010: 113).

In Abwägungen zwischen Erkenntnisinteresse und verfügbarem Zeitrahmen für die Bachelorarbeit wurde der Umfang der Interviewpersonen auf 10 Personen festgesetzt. Damit besteht die Chance, verschiedene Grundpositionen zu erfassen. Der Anteil der *Generation Y* mit einem akademischen Hintergrund lässt sich weiter segmentieren in z. B. aktuell noch studierende Generationsvertreter, Berufseinsteiger oder *Young Professionals*, die schon über ein gewisses Maß an Berufserfahrung verfügen.

Es wurden Personen befragt, die erreichbar waren und freiwillig an der Untersuchung teilnehmen wollten. Zielsetzung bei der Generierung der Stichprobe war es, eine Gruppe von Vertretern der *Generation Y* zu untersuchen, die aus Studenten, Berufseinsteigern und *Young Professionals* besteht. Die Interviewpersonen wurden bewusst ausgewählt mit dem Ziel, eine möglichst heterogene Gruppe von Vertretern der *Generation Y* zu befragen und mit den Ergebnissen der Stichprobe erste Hinweise hinsichtlich des Forschungsgegenstandes generieren zu können (Hussy et al., 2010: 188). Die Interviewpersonen kommen aus unterschiedlichen sozialen Milieus, ihre Altersstruktur ist heterogen und sie üben verschiedene Berufe aus. Vier Interviewpersonen befinden sich derzeit noch im Vollzeitstudium eines Bachelorstudienganges. Die Interviewpersonen unterscheiden sich darüber hinaus hinsichtlich ihres Bildungshintergrundes und dem damit einhergehenden Fachwissen bezüglich der zu untersuchenden Thematik. Ferner wird vermutet, dass die Interviewpersonen über unterschiedliche Erfahrungen im Bereich des salutogenen unternehmerischen

Handelns verfügen. Es konnte sichergestellt werden, dass im Vorhinein keinerlei Informationen über den Untersuchungsgegenstand gegeben wurde.

Interviewperson 1	Interviewperson Eins ist 29 Jahre alt und weiblich. Die Interviewperson hat bereits einen Bachelorabschluss und studiert derzeit einen berufs- begleitenden Masterstudiengang. Interviewperson Eins ist seit fünf Jahren im Berufsleben und wird deshalb als <i>Young Professional</i> eingestuft.
Interviewperson 2	Interviewperson Zwei ist ebenfalls weiblich und befindet sich derzeit in einem Bachelorstudiengang. Sie hat bereits eine Berufsausbildung absolviert. Die Interviewperson ist 25 Jahre alt und die allgemeine Hochschulreife ist ihr derzeit höchster Bildungsabschluss. Diese Interviewperson wird der Gruppe der Studenten zugerechnet.
Interviewperson 3	Interviewperson Drei ist ebenfalls weiblich, 25 Jahre alt und Studentin mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung im Bereich Industrie. Derzeit ist die allgemeine Hochschulreife ihr höchster Bildungsabschluss.
Interviewperson 4	Die vierte Interviewperson befindet sich derzeit im Bachelorstudiengang und ist 21 Jahre alt. Ihr höchster Bildungsabschluss ist die allgemeine Hochschulreife.
Interviewperson 5	Die fünfte Interviewperson ist ebenfalls 21 Jahre alt und studiert momentan. Die allgemeine Hochschulreife ist ihr höchster Bildungsabschluss.
Interviewperson 6	Interviewperson Sechs ist männlichen Geschlechts und 26 Jahre alt. Die Interviewperson hat bereits einen Bachelorabschluss, verfügt über sechs Jahre Berufserfahrung und studiert derzeit einen berufsbegleitenden Masterstudiengang. Diese Interviewperson wird als <i>Young Professional</i> eingestuft.
Interviewperson 7	Interviewperson Sieben ist ebenfalls männlichen Geschlechts, 30 Jahre alt und hat ein FH Diplom. Die Interviewperson studiert einen berufsbegleitenden Masterstudiengang, steht seit 2,5 Jahren im Berufsleben und wird somit als <i>Young Professional</i> betrachtet.
Interviewperson 8	Interviewperson Acht ist weiblichen Geschlechts und hat bereits einen Bachelorabschluss. Die 28 jährige Interviewperson ist ebenfalls ein <i>Young Professional</i> , denn sie verfügt über zwei Jahre Berufserfahrung.
Interviewperson 9	Der neunte Interviewperson ist 30 Jahre alt und Masterabsolvent. Die Interviewperson arbeitet bei einem großen mittelständischen Unternehmen und ist bereits zweifacher Vater. Mit einem Jahr Berufserfahrung fällt die Interviewperson unter die Kategorie Berufseinsteiger.
Interviewperson 10	Interviewperson Zehn ist ebenfalls 30 Jahre alt und ist vor drei Monaten in die Berufstätigkeit gestartet. Die männliche Interviewperson hat bereits eine Berufsausbildung absolviert und ihren Bildungsstand anschließend um ein Bachelor- und Masterstudium erweitert.

Tabelle 3: Beschreibung der Interviewpersonen.

Die Interviewpersonen stehen in keinem freundschaftlichen oder verwandtschaftlichen Verhältnis zur Interviewerin und wurden über Mittelspersonen um

Teilnahme am Interview und am Fragebogen gebeten. Keine der Interviewpersonen wurde im Vorfeld näher über den Inhalt des Interviews informiert.

3.1. Leitfrage

Im Zentrum dieser Bachelorarbeit stehen die aktuellen und zukünftigen Arbeitnehmer der *Generation Y* und es gilt, Handlungsoptionen zu untersuchen, die sich den Unternehmen bieten, diese von Parment (2009) als eher illoyal beschriebenen Arbeitnehmer affektiv zu binden.

Mit einem höheren Bildungsniveau geht oftmals ein gesteigertes Gesundheitsbewusstsein einher (Heiserholt, 2013; Willms, 2012;). Die Arbeitnehmer der *Generation Y* werden zudem frühestens mit 67 Jahren das Renteneintrittsalter. Gesundheitsbewusstsein und Engagement hinsichtlich Gesundheitserhaltung und Prävention sind notwendige Voraussetzungen dafür, das Rentenalter auch mit 67 Jahren und älter noch genießen zu können. Diese Umstände und die im Theorieteil dieser Arbeit angeführten Überlegungen legen die Vermutung nahe, dass Vertreter der *Generation Y* mit einem akademischen Bildungsgrad gesundheitsbewusste Arbeitnehmer sind und sein werden. Daher bezieht sich die erste Leitfrage darauf, ob Unternehmen mittels eines systematischen Gesundheitsmanagements einen positiven Beitrag zur Steigerung des ACO von Mitarbeitern aus der *Generation Y* leisten.

Laut Thoma (2011) tragen die Arbeitnehmer der *Generation Y* neue oder veränderte Ansprüche an Führung in die Unternehmen. Die Vertreter der *Generation Y* erwarten beispielsweise regelmäßiges Feedback sowie eine persönliche Beziehung zur Führungskraft. Weiterhin werden Sozial- und Fachkompetenz anerkannt und wertgeschätzt, ebenso wie arbeitgeberseitige Unterstützung (Talgun, 2009: 6). Unter der Prämisse, dass die *Generation Y* zudem eine gesundheitsbewusste Arbeitnehmergeneration ist lautet die zweite Leitfrage: Steigert ein gesundheitsorientierter Führungsstil das ACO von Mitarbeiter der *Generation Y*?

Insbesondere eine ausgeglichene *Work-Life-Balance* wurde von einem Großteil der *Generation Y* als wichtigstes Kriterium bei der Arbeitgeberwahl bewertet (Giesen, 2013: 75). Die dritte Leitfrage fokussiert das Bedürfnis der *Generation Y* nach einer Balance zwischen Arbeits- und Privatleben: Wenn Unternehmen

aktiv die *Work-Life-Balance* ihrer Mitarbeiter unterstützen, leistet dieses Engagement einen positiven Beitrag zur Steigerung des ACO von Arbeitnehmern der *Generation Y*?

3.2. Operationalisierung

Es werden standardisierte Experteninterviews geführt und diese werden um einen kurzen Fragebogen ergänzt. Dieses Vorgehen soll dazu dienen, sich dem Forschungsgegenstand anzunähern und zu überprüfen, ob die Vermutungen zutreffen oder ob sich neue, weiterführende Erkenntnisse ergeben.

Interviews kommen in der empirischen Forschung insbesondere bei der Erschließung neuer Themengebiete zum Einsatz. Qualitative Verfahren mit dem Ziel eines weiterführenden Erkenntnisgewinns werden angewandt, wenn es darum geht, sich sinnverstehender Methoden der Demoskopie und Dateninterpretation zu bedienen (Hussy et al., 2010). In dieser Arbeit wird davon ausgegangen, dass die Falsifikation der konstituierten Hypothesen nur möglich ist, wenn mittels empirischer Untersuchung Erkenntnis über die Introperspektive und das subjektive Erleben von Vertretern der *Generation Y* gewonnen werden kann. Quantitative Forschungsmethoden erscheinen vor diesem Hintergrund unpassend, denn sie erfassen häufig nicht die Gründe für das Erleben und Handeln von Menschen (Hussy et al., 2010: 21, 179). Qualitative Forschungsmethoden sind nach Hussy et al. (2010) gekennzeichnet durch systematisches Vorgehen, Flexibilität im Sinne einer Anpassung an den jeweiligen Untersuchungsgegenstand sowie Bedeutung, denn die qualitative Forschung soll Erkenntnis darüber bringen, welche Bedeutung ein bestimmter Zusammenhang für die befragten Personen hat.

Die Entscheidung standardisierte Experteninterviews zu führen begründet sich darin, dass die Interviewperson weniger als Person, wie es z. B. in einem biographischen Interview der Fall wäre, und mehr als Experte für den Gegenstand der Befragung von Interesse ist. Die Befragung konzentriert sich auf einen bestimmten Wirklichkeitsausschnitt und der Experte wird als Repräsentant einer Gruppe in die Untersuchung einbezogen (Mayer, 2013: 38). Ergänzt wird die empirische Untersuchung dieser Arbeit durch einen von der Autorin entwickelten Fragebogen. Dieser dient dazu, weitere Informationen zum Forschungsge-

gegenstand zu erhalten und zudem die für den Untersuchungszweck wesentlichen demografischen Daten der Interviewpersonen zu erfassen. Die Ergänzung des Experteninterviews um einen kurzen Fragebogen dient dazu, dass ein Teil der generierten Informationen in Form von Zahlen vorliegen und diese sich somit untereinander besser vergleichen lassen und zusammengefasst werden können (Hussy et al., 2010: 51f.). Zudem konnte eine Überladung des Interviews verhindert und die Teilnahmemotivation der Interviewpersonen gesteigert werden. Die Items des Fragebogens dienen weiterhin als Kontrolle der im Interview erfragten Themenbereiche. Die Items wurden als subjektive Aussagen mit einer Fünfer-Antwortskalierung nach dem Likert-Format konzipiert (Mayer, 2013: 87). Bei fünfstufigen Skalen ergibt sich der Nachteil, dass unsichere Interviewpersonen der Einfachheit halber dazu tendieren können, die mittlere Antwortkategorie zu wählen. Nach Mummendey (2008) steht das Ankreuzen der Antwortskalierung *Neutral* demnach nicht immer für eine neutrale Einstellung. Ein weiterer Einflussfaktor, der die Interviewpersonen davon abhalten könnte, sich negativ zu äußern und stattdessen die neutrale Antwortkategorie vorziehen, wird in dem Aspekt der *sozialen Erwünschtheit* gesehen. So ist eine gesundheitsbewusste Lebensweise eine sozial erwünschte und erstrebenswerte Einstellung. Trotzdem gibt es viele Menschen, die sich des Wertes ihrer Gesundheit zwar bewusst sind, sich aber trotzdem ungesund ernähren, zu viel Genussmittel konsumieren und sich zu wenig bewegen. Da der Wahrheitsgehalt der im Fragebogen getätigten Aussagen nachträglich nicht durch Beobachtung oder andere Methoden überprüft wird, könnten Interviewpersonen sich dazu verführt fühlen, die beschriebene Frage nicht wahrheitsgemäß zu beantworten sondern das eigene Verhalten im Sinne von sozial wünschenswertem Verhalten zu aufzuwerten. Dennoch wurde sich für eine fünfstufige Likert-Skala entschieden, da die Möglichkeit, dass einige Interviewpersonen tatsächlich eine neutrale Haltung gegenüber den Fragen einnehmen, nicht außer Acht gelassen werden sollte.

Die Antwortmöglichkeiten bewegen sich innerhalb eines Spektrums von *Sehr wichtig* bis *Unwichtig*. Die Subjektivität der Items soll dazu dienen, die Interviewpersonen auf einer persönlichen Ebene anzusprechen und sie bestmöglich für den Forschungsgegenstand zu öffnen. Weiterhin wurde Wert darauf gelegt,

die Fragen einfach und verständlich zu formulieren und Negationen oder Doppelungen zu vermeiden. Auch wurde darauf geachtet, den Fragen keinen suggestiven Charakter zu geben, da nach Rössig und Prätsch (2006) jeglicher Einfluss auf das Antwortverhalten der Interviewpersonen zu vermeiden ist. Die Fragen wurden sorgfältig formuliert und auf ihre Relevanz für die Zielsetzung des Fragebogens überprüft (Beller, 2008: 43).

Die Ergebnisse werden in ihrer Verwertbarkeit gefördert und sind untereinander vergleichbar, da allen Interviewpersonen dieselben Fragen gestellt wurden (Mayer, 2013: 37). Im Folgenden werden die einzelnen Fragen hinsichtlich ihrer Zielsetzung näher erläutert. Begonnen wird mit den Fragen aus dem Interview, da dieses jeweils vor Ausgabe des Fragebogens geführt wurde.

1. *Bitte nennen Sie fünf Kriterien, die den für Sie perfekten Arbeitsplatz (Job) charakterisieren. Erläutern Sie diese kurz!*

Mit dieser Frage soll herausgefunden werden, aus welchen Aspekten sich der perfekte Arbeitsplatz für die *Generation Y* konstituiert. Die Interviewpersonen sollen ganz spontan antworten, ohne sich vorher Gedanken zu diesem Thema gemacht zu haben. Da die Interviewpersonen im Vorfeld des Interviews keine Information über den Befragungsgegenstand erhalten haben, liegt die Vermutung nahe, dass die Antworten von Spontaneität geprägt sind und die Interviewpersonen die ersten Kriterien nennen, die ihnen bezüglich des für sie perfekten Arbeitsplatzes in den Sinn kommen. Durch die Nennung von fünf Kriterien soll ein möglichst umfassendes Bild des jeweiligen Wunscharbeitsplatz entstehen und die Interviewpersonen sollen zudem angeregt werden, intensiv nachzudenken und den für sie perfekten Arbeitsplatz zu visualisieren. Durch die Bitte an die Interviewpersonen, ihre Kriterien zu erläutern, sollen weitere Informationen hinsichtlich Vorstellungen und Ansprüchen an den Arbeitsplatz gewonnen werden.

2. a) *Bitte nennen Sie drei Unternehmen, für die Sie gerne arbeiten würden.*
b) *Bitte nennen Sie nun fünf Kriterien, weshalb Sie für die genannten Arbeitgeber arbeiten möchten.*

Diese Frage soll die Ansprüche der *Generation Y* an den Arbeitgeber näher spezifizieren. Es sollen drei Unternehmen genannt werden, für welche die Interviewpersonen gerne arbeiten würden. Bereits die Nennung der Unternehmen gibt Aufschluss darüber, welche Art von Unternehmen von der *Generation Y* favorisiert wird. Teil b) versucht zudem die Gründe für die Arbeitgeberattraktivität zu erforschen. Ziel ist es herauszufinden, warum gerade diese drei Arbeitgeber anziehend auf die Interviewpersonen als Vertreter der *Generation Y* wirken und was diese Unternehmen von anderen Unternehmen unterscheidet.

3. a) Können Sie sich vorstellen längere Zeit (> 2 Jahre) bei einem Arbeitgeber zu bleiben?
- b) Warum bleiben Sie bei einem Arbeitgeber?

Mittels dieser Frage soll die generelle Einstellung zur Arbeitgeberloyalität ermittelt werden. Dieser Frage wurde bewusst ein eher objektiver Charakter gegeben, indem nach einem Arbeitgeber und nicht nach Ihrem Arbeitgeber gefragt wird. Wäre die Frage so formuliert worden, dass die Interviewperson sie direkt auf ihren aktuellen Arbeitsplatz bezogen hätte, bestünde die Gefahr des Antwortens im Sinne der *sozialen Erwünschtheit*. Selbst wenn Anonymität gewährleistet wird könnte sich die jeweilige Interviewperson moralisch dazu verpflichtet fühlen, sich ihrem Arbeitgeber gegenüber loyal zu verhalten. Ein umgekehrtes Verhältnis ist ebenso vorstellbar: Die Interviewperson fühlt sich womöglich nicht wohl beim aktuellen Arbeitgeber und möchte diesen zeitnah verlassen. An sich könnte die Person jedoch trotzdem eine Tendenz zum affektiven organisationalen *Commitment* aufweisen bzw. vom Wunsch der Konsistenz und der beruflichen Stabilität geprägt sein. Der eher neutrale Charakter der Frage dient somit dazu, die generelle ACO-Tendenz zu ermitteln. Darüber hinaus soll geprüft werden, ob die *Generation Y* wirklich eine so illoyale Arbeitnehmerkohorte ist, wie es einige Autoren vermuten (Parment, 2009: 73; Bund et al., 2013: 1ff.). Der zweite Teil der Frage dient einerseits dazu, den gewünschten Effekt abzusichern, indem nach den Gründen für Loyalität und *Commitment* gefragt wird. Sollte die Interviewperson auf den ersten Teil der Frage mit *nein* geantwortet haben, kann nun im zweiten Teil der Frage ermittelt werden, welche Aspekte einen positiven Einfluss auf die Bleibemotivation hätten. Andererseits dient die

Frage dazu, dass die Interviewpersonen darüber nachdenken, welche Arbeitsbedingungen bei ihnen eine langfristige Bleibemotivation auslösen.

4. *Bitte nennen Sie fünf Kriterien nach denen ihr Vorgesetzter handeln müsste damit Sie ihn als Führungskraft akzeptieren und gerne mit ihm zusammenarbeiten.*

Mit Hilfe dieser Frage so ermittelt werden, nach welchen Grundsätzen die *Generation Y* geführt werden möchte. Die Interviewpersonen sollen angeregt werden, Kriterien zu nennen, welche für sie persönlich einen als gut empfundenen Führungsstil charakterisieren. Die Nennung von fünf Kriterien schließt an die ersten Fragen an und dient dazu, die Interviewpersonen anzuregen, sich intensiv aber spontan mit den jeweils individuellen Ansprüchen an Führung auseinanderzusetzen. Diese Frage bekommt insbesondere vor dem Hintergrund Gewicht, dass Führung in verschiedenen Studien als eine wesentliche Antezedenzvariable für ACO genannt wird (Matthieu/Zajac, 1992; Meyer/Allen, 1997; Meyer et al. 2002). Laut Parment (2009) stellt die *Generation Y* hohe Ansprüche an Führung und wünscht sich beispielsweise ein regelmäßiges Feedback. Weiterhin ist die salutogene Orientierung bzw. das operative Gesundheitsmanagement im Unternehmen laut Dunkel et al. (2009) wesentlich durch den diesbezüglichen Einsatz der jeweiligen Führungskräfte geprägt.

5. *Die nächste Frage thematisiert den Begriff Work-Life-Balance. Damit wir dieselbe Ausgangsbasis haben, definiere ich den Begriff kurz. Unter Work-Life-Balance versteht man eine Balance zwischen zwei zentralen Lebensbereichen, dem Arbeits- und dem Privatleben. Diese beiden Bereiche sollten vor dem Hintergrund der sich dynamisch verändernden Arbeits- und Lebenswelt intelligent miteinander verbunden werden. Im Work-Life-Balance Konzept wird der Mensch ganzheitlich betrachtet, als Rollen- und Funktionsträger im beruflichen und im privaten Umfeld. Nur wenn ein Mensch die Möglichkeit hat, seinen individuellen Verpflichtungen in beiden Bereichen nachzukommen und seine Interessen zu erfüllen, kann er langfristig gesund, zufrieden, leistungsmotiviert und ausgeglichen sein. Vom Unternehmen angebotene Work-Life-Balance Maßnahmen unterstützen Arbeitnehmer dahingehend, Beruf- und Privatleben ausgleichend miteinander zu vereinbaren. In den Bereich der Work-Life-*

Balance Maßnahmen gehören: Arbeitszeitverkürzung, Sabbaticals, individuelle Beratung durch Work-Life-Balance -Beauftragte, Beratung zur Eldercare, Familiengeld, Kindergeld und vieles mehr.

Was halten Sie von Work-Life-Balance?

Diese Frage fokussiert das Themengebiet *Work-Life-Balance*. Um sicherzustellen, dass alle Interviewpersonen bei der Beantwortung der nachstehenden Frage über das selbe Hintergrundwissen verfügen bzw. *Work-Life-Balance* für sich gleich definieren, stellt die Interviewerin den *Work-Life-Balance* Gedanken, so wie er in dieser Arbeit thematisiert wird, kurz vor. Der Gefahr einer Einflussnahme auf das Antwortverhalten der Interviewpersonen durch eine positive Begriffserläuterung ist sich die Interviewerin bewusst. Diese wird jedoch zu Gunsten einer einheitlichen Begriffsdefinition in Kauf genommen. Diese Frage soll ermitteln, ob die in der Literatur gewonnene Erkenntnis, dass *Work-Life-Balance* ein zentrales und entscheidungsrelevantes Kriterium hinsichtlich der Arbeitgeberwahl ist auch auf die Interviewpersonen der zu untersuchenden Stichprobe zutrifft (Thoma, 2011: 173).

6. Welchen Stellenwert hat Gesundheit in Ihrem Leben?

Es wird davon ausgegangen, dass bei den Vertretern der *Generation Y* mit einem akademischen Bildungshintergrund ein gesteigertes Gesundheitsbewusstsein vorherrscht. Mittels dieser Frage soll Aufschluss darüber gewonnen werden, ob diese Vermutung Bestätigung finden kann und wie sich ein gesteigertes Gesundheitsbewusstsein bei der *Generation Y* äußert. Herausgefunden werden soll zudem ob das Gesundheitsbewusstsein der *Generation Y* Auswirkungen auf die Ansprüche und die Erwartungen an das Arbeitsleben hat.

7. Wie könnte Ihr Vorgesetzter Ihrer Meinung nach im Sinne des Gesundheitsmanagements/ gesundheitsorientierter Führung aktiv werden? Nennen Sie bitte fünf Kriterien.

Mit Hilfe dieser Frage soll erfasst werden, welchen Stellenwert gesundheitsorientierte Führung bei der *Generation Y* einnimmt und wie sich die Arbeitnehmer dieser Generation gesundheitsorientierte Führung vorstellen. Weiterhin soll erfragt werden, auf welche Art und Weise junge Menschen im Sinne des betrieblichen Gesundheitsmanagements angesprochen werden wollen bzw. ob sie

überhaupt Wert darauf legen, dass ihre Vorgesetzten und/oder das sie beschäftigende Unternehmen im Sinne der Salutogenese aktiv wird. Die siebte Frage greift erneut die Bitte um die Nennung von fünf Kriterien auf, um eine möglichst umfassende Antwort zu erhalten.

Ein von der Autorin erstellter Fragebogen ergänzt jedes Interview. Der Fragebogen dient einer Absicherung der Interviewergebnisse und erweitert die Auswertung um besser zu vergleichende Daten. Das zweite methodische Instrument wird im Folgenden erläutert.

Der erste Teil des Fragebogens dient der Erfassung ausgewählter demografischer Daten, die für die Zuordnung zur *Generation Y* von zentraler Bedeutung sind. Wichtig ist das Geburtsjahr der Interviewpersonen, denn anhand des Geburtsjahres lässt sich die Zugehörigkeit zur *Generation Y* ermitteln. Des Weiteren interessiert das Geschlecht der Interviewpersonen, da die Literatur nahelegt, dass Frauen aufgrund einer evtl. gewünschten Mutterschaft ein gesteigertes Interesse an *Work-Life-Balance* Maßnahmen haben könnten (Böhm et al., 2010). Die Erhebung des Bildungsabschlusses dient der Absicherung, dass sich alle Interviewpersonen aktuell in einer akademischen Ausbildung befinden bzw. bereits einen akademischen Titel erworben haben. Weiterhin ist die Berufserfahrung der jeweiligen Interviewpersonen von Interesse, denn es wird vermutet, dass die Ansprüche an den Arbeitgeber und das Arbeitsverhältnis von bereits gesammelten Berufserfahrungen geprägt werden.

1. *Ein ausgewogenes Verhältnis von Arbeits- und Privatleben ist mir...*

Das erste Item ermittelt den Grad an Wichtigkeit, den die jeweilige Interviewperson der *Work-Life-Balance* in ihrem Leben einräumt. Der Begriff *Work-Life-Balance* wird dabei bewusst vermieden. Weiterhin soll ein Absicherungseffekt zur Frage fünf des Interviews entstehen.

2. *Aktiv sein im Sinne meiner Gesundheit (Sport, Ernährung, Erholung, ...) ist für mich...*

Diese Aussage hat einen Rückkopplungseffekt zur Frage sechs des Interviews und soll den Wahrheitsgehalt der dort getätigten Antwort überprüfen. Zudem erläutert die Frage durch die in Klammern genannten Begriffe, aus welchen Aspekten sich der Gesundheitsbegriff dieser Arbeit konstituiert.

3. *Dass mein Arbeitgeber betriebliches Gesundheitsmanagement betreibt ist für mich ...*

Dieses Item fragt gezielt nach dem Bedeutungsgrad, welchen die jeweilige Interviewperson dem betrieblichen Gesundheitsmanagement zukommen lässt. Es soll ermittelt werden, ob das Angebot eines betrieblichen Gesundheitsmanagements der Interviewperson wichtig ist und ob diese es von ihrem aktuellen oder zukünftigen Arbeitgeber erwartet. Es soll zudem ermittelt werden, ob Gesundheitsmanagement zum wettbewerbsentscheidenden Faktor wird.

4. *Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements zu nutzen ist mir...*

Für Unternehmen ist nicht nur die Frage interessant, ob ihre aktuellen oder zukünftigen Arbeitnehmer Maßnahmen im Rahmen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements wertschätzen. Es ist für sie vor allem von Interesse, ob ihre Mitarbeiter angebotene Maßnahmen in Anspruch nehmen. Zudem wird vermutet, dass die aktive Teilnahme an Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements bzw. eine bekundete Teilnahme wertiger einzuschätzen ist als nur die Zustimmung, dass es der jeweiligen Interviewperson wichtig ist, dass ihr Arbeitgeber ein betriebliches Gesundheitsmanagement betreibt. Dieses Item hat demnach einen Rückkopplungscharakter zur dritten Aussage.

5. *Mitbestimmung bei der Gestaltung meiner Arbeitsbedingungen finde ich ...*

Laut Parment (2009) ist es der *Generation Y* wichtig, dass ihnen als Arbeitnehmern so viel Gestaltungsfreiheit und Mitbestimmung wie möglich eingeräumt wird. Bund et al. (2013) betonen, dass die *Generation Y* von klein auf an Entscheidungen teilhaben darf. Aus diesen Aspekten resultiert die Vermutung, dass die Möglichkeit einer Mitgestaltung der Arbeitsbedingungen als unternehmensseitige Unterstützung gewertet wird und dadurch einen positiven Einfluss auf das ACO haben kann.

6. *Ich empfinde eine emotionale Bindung an meinen aktuellen Arbeitgeber (Bleibemotivation, Zufriedenheit) als ...*

Diese Aussage fragt nach der Relevanz einer emotionalen Bindung an den aktuellen Arbeitgeber/die Hochschule. Die Ausdrücke Bleibemotivation und Zu-

friedenheit bilden das begriffliche Fundament und verhindern dabei die Nennung des Begriffes *Commitment*, denn dieser könnte zumindest einem Teil der Interviewpersonen bekannt sein und eine Nennung des Begriffes könnte das Antwortverhalten beeinflussen.

7. *Meinen Arbeitgeber Freunden und Bekannten weiterempfehlen zu können finde ich ...*

Auch dieses Item soll dazu dienen, eine tendenzielle Aussage über das *Commitment* der Interviewpersonen treffen zu können und es soll zudem ermitteln, inwiefern es einer Interviewperson wichtig ist, sich an ihren Arbeitgeber gebunden zu fühlen, sich mit diesem zu identifizieren und ihm so loyal gegenüber eingestellt zu sein, dass die Interviewperson den Arbeitgeber im Freundeskreis weiterempfehlen würde.

8. *Ein regelmäßiges Feedback meiner Führungskraft ist mir...*

Dieses Item soll überprüfen, ob die Interviewpersonen die in der Literatur vielfach getätigte Aussage, dass der *Generation Y* ein regelmäßiges Feedback sehr wichtig sei, bestätigen (Parment, 2009: 110). Zudem liefern die Antworten zu dieser Aussage wichtige Hinweise hinsichtlich der Ansprüche, welche die *Generation Y* an Führung stellen.

9. *Gesundheitsorientierte Führung finde ich...*

Anhand der neunten Aussage wird die siebte Frage des Interviews nochmal aufgegriffen. Im Zuge des Gespräches zwischen Interviewer und Interviewperson hat letzterer vermutlich neue gedankliche Impulse zur Thematik der gesundheitsorientierten Führung bekommen. Diese Gedankenanstöße konnten in den zwischen Beendigung des Interviews und Ausfüllung des Fragebogens vergangenen Minuten verinnerlicht werden und haben evtl. einen Einfluss auf die Beantwortung dieser Frage. Da das Thema gesundheitsorientierte Führung ein zentraler Forschungsansatz dieser Arbeit ist, findet es sowohl im Interview als auch innerhalb des Fragebogens Beachtung.

Die Auswertung des Fragebogens erfolgt über eine vorab festgelegte Punktergabe für die einzelnen Antwortkategorien. Die Antwortskalierung *Sehr wichtig* ergibt zwei Punkte, *Wichtig* einen Punkt, *Teils - teils* null Punkte, *Weniger wichtig* minus einen Punkt und *Unwichtig* minus zwei Punkte. Es können somit

maximal 16 Punkte und minimal minus 16 Punkte im Fragebogen erreicht werden. Die durch die Beantwortung der Fragen erreichten Punkte werden zusammengezählt. 16-12 Punkte werden als starke Zustimmung gewertet. Bis zu einer Summe von neun Punkten wird von einer Zustimmung ausgegangen, ein Wert zwischen sechs und acht Punkten spricht für eine mittlere Zustimmung. Bei einer Summe im Intervall von null bis fünf Punkten wird von einer schwachen Zustimmung zu den untersuchten Leitfragen ausgegangen. Sämtliche Punktzahlen unter null sprechen für eine negative Beantwortung der Leitfrage. Eine Summe von minus 16 Punkten würde für eine starke Ablehnung sprechen.

Um die Verständlichkeit der einzelnen Items zu sichern wurden vor der eigentlichen Untersuchung zwei unabhängige Vertreter der *Generation Y* anhand des Leitfadens interviewt. Im Anschluss wurde den Testpersonen der Fragebogen mit der Bitte vorgelegt, diesen auszufüllen und die Items gegebenenfalls zu kritisieren. Den Testpersonen waren sowohl die Fragen innerhalb des Interviewleitfadens als auch die Items des Fragebogens verständlich.

Im Anschluss an die Testphase wurde mit der Untersuchung der Stichprobe begonnen. Keine der Interviewpersonen wurde im Vorfeld über den Untersuchungsgegenstand dieser Bachelorarbeit informiert. Zu Beginn jedes Interviews stellte sich die Interviewerin kurz mit Namen vor und erläuterte, dass das Interview und der Fragebogen als Datenerhebungsmethoden für ihre Bachelorarbeit fungieren. Zudem wurde jede Interviewperson für ihre Teilnahmebereitschaft gedankt. Es wurde explizit darauf verwiesen, dass die im Interview gesammelten Informationen vertraulich behandelt und nur in dieser Ausarbeitung verwendet werden. Die Interviews fanden an verschiedenen Orten statt. Die unterschiedlichen Räumlichkeiten boten ausreichend Privatsphäre für eine ungestörte Gesprächsführung. Es wurde darauf geachtet, jede Interviewperson in Ruhe ankommen zu lassen und einige freundliche Worte zu wechseln, mit dem Ziel, eine positive Gesprächsatmosphäre herzustellen. Zudem wurde Raum für Fragen gegeben. Innerhalb des Interviews versuchte die Interviewerin kontinuierlich, für eine entspannte Atmosphäre zu sorgen und jeglichen Druck auf die Interviewpersonen zu vermeiden (Beller, 2008: 46). Zum besseren Verständnis der Fragen wurden diese, falls es notwendig war, erläutert. Den Interviewpersonen wurde genügend Zeit eingeräumt, sich mit der jeweiligen Frage ausei-

inanderzusetzen. Ziel war eine ausführliche Beantwortung der Fragen und im Zweifelsfall oder bei einer nach Ansicht der Interviewerin ungenügender Beantwortung wurde nochmals genauer nachgefragt. Ein ausführlicher Bericht der jeweiligen Interviewperson wurde nicht unterbrochen und die Interviewerin nahm während des Interviews und der Beantwortung der Fragen eine neutrale Position ein (Beller, 2008: 46).

Die zehn Interviews haben insgesamt ca. sechs Stunden in Anspruch genommen wobei die Interviewdauer zwischen 16 und 32 Minuten variierte. Alle Interviews wurden mit Zustimmung der Interviewpersonen aufgezeichnet und im Anschluss transkribiert. Die Fragebögen wurden, wie oben beschrieben, ausgewertet.

3.3. Systematisierung der Freitextantworten

Die Systematisierung der im Interview gewonnenen Informationen erfolgt anhand eines von der Autorin gewählten und eigenständig strukturierten Vorgehens, welches sich an die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse von Mayring (2010) anlehnt und weitere Unterstützung durch die von Hussy et al. (2010) vorgestellten Methoden findet. Nach Hussy et al. (2010) lässt sich die Auswertung qualitativer Daten in drei Phasen unterscheiden: Transkription, Analyse und Systematisierung.

Transkription bedeutet die Überführung auditiv vorliegender Daten in eine schriftliche Form. Im Vorfeld der Analyse- und Systematisierungsphase wurden die einzelnen Interviews deshalb transkribiert, um diese in schriftlicher und besser auswertbarer Form vorliegen zu haben. Um die Inhalte der Interviews intensiv analysieren zu können und einer Verfälschung der Informationen vorzubeugen ist es notwendig, dass die gesprochenen Worte genau und unkorrigiert wiedergegeben werden (Lucius-Hoene, 2010: 586). Bezüglich des Umfanges und der Äußerungsform fiel die Entscheidung dahingehend aus, paraverbale Elemente wie Sprechpausen und Füllwörter und auch einige nonverbale Elemente wie ein Lachen in die jeweilige Transkription zu übernehmen, Lesbarkeit vor Authentizität zu stellen und dabei so wenig wie möglich relevante Informationen und Äußerungen auszulassen (Hussy et al., 2010: 238). Die Transkriptionen erfolgen in Schriftdeutsch.

Qualitative Forschungsmethoden verfolgen einen sinnverstehenden Ansatz, somit erfolgt die Analyse qualitativer Daten anhand von verständnisorientierten Methoden zur Erfassung der Bedeutung des vorliegenden Materials (Hussy et al., 2010: 243). Da die Datenanalyse vor dem Hintergrund der unter 3.1 aufgestellten Leitfragen erfolgt, ist ein Zusammenführen der Auswertungsverfahren Inhaltsanalyse und Codieren geeignet. Die Inhaltsanalyse dient als datenreduzierende Methode zur vergleichenden Analyse von bedeutungsrelevantem Material. Im Anschluss an die anhand der Transkriptionen erfolgte Inhaltsanalyse aller Interviews wurde statt der Bildung eines inhaltsanalytischen Kategoriensystems zur Methode des Codierens übergegangen. Beim Codieren erfolgt eine fokussierte Textanalyse vor dem Hintergrund einer tatsächlichen Bedeutungserfassung. Kernelement der Codierung ist, dass einzelnen Textstellen ein Etikett oder eben ein Code zugeordnet wird, der die Bedeutung der Äußerungen der jeweiligen Interviewpersonen sinngemäß zusammenfasst. Codes dienen der verdichtenden Bedeutungserfassung und nach Hussy et al. (2010) eignet sich die Methode des Codierens zu einer vergleichenden Auswertung mehrerer Texte, weshalb dieses Verfahren neben der vorangehenden Inhaltsanalyse innerhalb dieser Bachelorarbeit zur Anwendung kommt.

Systematisierungsverfahren, der nächste Schritt der Auswertung von Interviews nach Hussy et al. (2010), können erst zum Einsatz kommen, wenn die Analyse des Datenmaterials abgeschlossen ist. Die Systematisierung der ausgewerteten Interviews erfolgte im Sinne der Typenbildung. Die Antworten der zehn Interviewpersonen wurden im ersten Schritt der Systematisierung in den ihnen zugeordneten Codes in Form von Spiegelstrichen unsortiert unter die jeweiligen Fragen geschrieben. In einem zweiten Schritt galt es dann die einzelnen Antworten auf ihre thematischen Übereinstimmungen zu überprüfen und einen passenden Oberbegriff zu finden, der eine Einteilung der Antworten in Cluster ermöglicht. Cluster dienen der Gruppierung von bezüglich eines bestimmten Merkmals gleichartigen Elementen (Gabler Wirtschaftslexikon, 2013). Im dritten Schritt wurde der gewählte Oberbegriff niedergeschrieben und alle Stichworte und kurze Sätze, die aufgrund ihrer Homogenität in dieses Cluster fallen, wurden in Klammern hinzugefügt, sodass ersichtlich wird, aus welchen Begrifflichkeiten sich das Cluster generiert. Der vierte Schritt bestand darin, die Oberbegriffe in

eine Tabelle einzutragen und sich dann erneut den niedergeschriebenen Interviews zuzuwenden. Im fünften Schritt wurde die jeweilige Nennung der Oberbegriffe durch die zehn Interviewpersonen gezählt und die Ergebnisse wurden in Form von Zahlen ebenfalls in die Tabelle eingefügt. Im sechsten und letzten Schritt wurde eine Reihenfolge nach der Häufigkeit der Nennungen des jeweiligen Oberbegriffes erstellt und die drei bis fünf am häufigsten genannten Cluster wurden farblich hervorgehoben. Dieses Vorgehen wurde für jede Interviewfrage wiederholt und anschließend kritisch geprüft. Ziel der Überprüfung war es, sicherzustellen dass keinerlei Informationen durch die Clusterung verloren gehen und die Antworten zudem in einer logisch nachvollziehbaren und besser zu interpretierenden Form vorliegen. Bei den Fragen fünf (Einstellung der Interviewpersonen zur *Work-Life-Balance*-Thematik) und sechs (Stellenwert der eigenen Gesundheit) ergaben sich jeweils zwei Arten der Clusterung. Zum einen zeigten sich bei beiden Fragen drei Abstufungen der Relevanz, die die Interviewpersonen der Fragestellung zukommen lassen. Zum anderen ergaben sich zusätzliche Cluster die aufzeigten, welche Aspekte den Interviewpersonen bei den Themen *Work-Life-Balance* und Gesundheit besonders wichtig sind. Die Dokumentation der Systematisierung der Freitextantworten befindet sich im Anhang dieser Bachelorarbeit.

4 Ergebnisse

Die Ergebnisse aus den Interviews und den Fragebögen werden nun zusammengefasst und mit dem in Kapitel 2 erarbeiteten theoretischen Wissen sowie den unter 3.1 vorgestellten Leitfragen kontrastiert. Die Kernergebnisse werden unter Nennung der einzelnen Fragen hervorgehoben. Abschließend werden zudem Ergebnisse genannt, die außerhalb der Zielsetzung dieser Bachelorarbeit generiert werden konnten und Potential für eine Weiterentwicklung des Forschungsgegenstandes bieten.

4.1. Ergebnisse aus den Fragebögen

Zunächst werden die Ergebnisse des Fragebogens thematisiert, da eine Objektivierung der Ergebnisse eine vergleichende Auswertung ermöglicht. Anschließend werden die Interviewergebnisse unter Bezugnahme auf die einzelnen Fragen vorgestellt. Die stichpunktartige Mitschrift der Interviews, die ausgefüllten Fragebögen und deren Aufarbeitung, die Transkription der Interviews sowie die ausführliche Systematisierung der Ergebnisse aus den Freitextantworten befinden sich im Anhang dieser Arbeit.

Die Interviewpersonen wurden gebeten, die Relevanz der jeweiligen Aussage mittels der Kategorien *Sehr wichtig* (2 Punkte), *Wichtig* (1 Punkt), *Teils-teils* (0 Punkte), *Weniger wichtig* (-1 Punkt) und *Unwichtig* (- 2 Punkte) bewerten. Die Aussagen wurden anschließend nach dem nebenstehenden Punktesystem ausgewertet (Tabelle 4).

Interviewperson	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Summe
Frage 1: Ein ausgewogenes Verhältnis von Arbeits- und Privatleben ist mir...	0	1	1	1	0	1	1	2	2	2	11
Frage 2: Aktiv sein im Sinne meiner Gesundheit (Sport, Ernährung, Erholung) ist für mich...	-1	2	1	1	-1	1	2	2	2	1	10
Frage 3: Dass mein Arbeitgeber betriebliches Gesundheitsmanagement betreibt ist für mich...	-1	2	1	0	1	-2	0	0	0	0	1
Frage 4: Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements zu nutzen ist mir...	-1	2	1	0	0	-1	0	1	-1	-1	0
Frage 5: Mitbestimmung bei der Gestaltung meiner Arbeitsbedingungen finde ich...	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	17
Frage 6: Ich empfinde eine emotionale Bindung an meinen aktuellen Arbeitgeber (Bleibemotivation, Zufriedenheit...)	2	0	0	2	-1	2	1	1	1	0	8
Frage 7: Meinen Arbeitgeber Freunden und Bekannten weiterempfehlen zu können finde ich...	2	0	1	1	2	2	1	0	1	1	11
Frage 8: Ein regelmäßiges Feedback meiner Führungskraft ist mir...	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	16
Frage 9: Gesundheitsorientierte Führung finde ich...	0	2	1	1	1	-1	1	2	1	1	9

Tabelle 4: Auswertung des Fragebogens.

In der Endauswertung, welche die Bewertungen aller zehn Interviewpersonen zusammenfasst, erhielt Aussage Fünf mit 17 Punkten die höchste Gesamtpunktzahl. Es folgte Aussage acht mit 16 Punkten. Die Aussagen Sieben und Eins erhielt jeweils elf Punkte, die Aussage Zwei erhielt zehn Punkte, Aussage neun erhielt neun Punkte und die sechste Aussage acht Punkte. Die dritte Aussage erhielt einen Punkt und Aussage Vier erhielt mit null Punkten das niedrigste Gesamtergebnis. Keines der Ergebnisse der Gesamtauswertung fiel in den negativen Bereich sowie sich auch sämtliche Auswertungen der an die Interviewpersonen ausgegebenen Fragebögen im positiven Bereich bewegen. Bei zwei Interviewpersonen ergab sich bei einem Wert von jeweils fünf Punkten die Tendenz einer schwachen Zustimmung zu den formulierten Leitfragen. Die Ergebnisse vier weiterer Fragebögen lagen bei sechs, sieben und zweimal acht Punkten. Diese Werte sprechen tendenziell für eine mittlere Zustimmung zu den drei formulierten Leitfragen, während die Ergebnisse von neun und zehn Punkten zweier weiterer Interviewpersonen tendenziell für Zustimmung stehen. Zwei Interviewpersonen liegen mit den Punktzahlen von 12 und 13 Punkten nahe der Maximalpunktzahl von 16 Punkten und somit im Bereich einer vermuteten starken Zustimmung. Besonders hervorzuheben sind Aussage fünf mit 17 und Aussage acht mit 16 Gesamtpunkten.

Damit ergeben sich erste Hinweise darauf, dass die *Generation Y* Wert auf die Mitbestimmung der Arbeitsbedingungen legt, denn sieben von zehn Interviewpersonen ist die Mitbestimmung ihrer Arbeitsbedingungen sehr wichtig, dreien ist sie zumindest wichtig. Auch ein regelmäßiges Feedback durch den Vorgesetzten hat eine hohe Relevanz für die *Generation Y*. Sechs von zehn Interviewpersonen bewerten diese Aussage als sehr wichtig, für vier von zehn Interviewpersonen ist ein regelmäßiges Feedback durch die Führungskraft wichtig. Auch die Vermutung, dass ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Arbeits- und Privatleben der *Generation Y* wichtig ist, konnte erste Bestätigung finden, denn drei von zehn Interviewpersonen bewerteten diese Aussage mit sehr wichtig, fünf mit wichtig und zwei waren der Aussage gegenüber neutral eingestellt. Es scheint sich weiterhin die Vermutung zu bestätigen, dass die *Generation Y* Wert darauf legt, den Arbeitgeber im Freundes- und Bekanntenkreis weiterempfehlen zu können. Für die Vermutung, dass die *Generation Y*

eine gesundheitsbewusste Arbeitgebergeneration ist, konnten ebenfalls erste bestätigende Ergebnisse innerhalb der getätigten Datenerhebung ermittelt werden. Ähnlich verhält es sich mit der Vermutung bezüglich der gesundheitsorientierten Führung. Diese war sechs von zehn Interviewpersonen wichtig, zweien war sie sehr wichtig, eine Interviewperson war der Aussage gegenüber neutral eingestellt und für eine Interviewperson war gesundheitsorientierte Führung weniger wichtig.

Das Vorhandensein eines betrieblichen Gesundheitsmanagements sowie eine Nutzung der in diesem Kontext angebotenen Maßnahmen scheint für die Interviewpersonen weniger Relevanz zu haben, als vermutet wurde. Trotz vorhandenem Gesundheitsbewusstsein, scheinen die Interviewpersonen das Vorhandensein eines betrieblichen Gesundheitsmanagements nicht zu priorisieren, denn nur einer von zehn Interviewpersonen empfindet das Vorhandensein als sehr wichtig. Ähnlich verhält es sich mit der Nutzung möglicher angebotener Maßnahmen.

4.2. Ergebnisse aus den Interviews

Die Freitextantworten wurden transkribiert, analysiert und strukturiert mit dem Ziel, diese besser interpretieren zu können. In Tabelle 6 werden die zentralen Ergebnisse dargestellt.

Frage	Am häufigsten genannte Begriffe
1. Bitte nennen Sie fünf Kriterien, die den für Sie perfekten Arbeitsplatz (Job) charakterisieren. Erläutern Sie diese kurz!	<ul style="list-style-type: none"> - Gutes Arbeitsklima (7) - Herausforderungen (7) - Entwicklungschancen/ Aufstiegsmöglichkeiten (5) - Angemessene Vergütung (5) - Techn. Equipment/Büroausstattung (4)
2. a) Bitte nennen Sie drei Unternehmen, für die Sie gerne arbeiten würden.	<ul style="list-style-type: none"> - VW (3) - Conti (2) - Mittelständisches Unternehmen (2) - Audi (2) - BMW (2)
b) Bitte nennen Sie nun fünf Kriterien, weshalb Sie für die genannten Arbeitgeber	<ul style="list-style-type: none"> - Positives Unternehmensimage (9) - Identifikationsbasis (7) - Erfolgreiches Unternehmen (4) - Entwicklungsmöglichkeiten (3)

arbeiten möchten.	- Selbstverwirklichung (3)
3. a) Können Sie sich vorstellen längere Zeit (> 24 Monate) bei einem Arbeitgeber zu bleiben?	Alle Interviewpersonen antworteten mit ja.
b) Warum bleiben Sie bei einem Arbeitgeber?	<ul style="list-style-type: none"> - „Wohlfühlfaktor“ (9) - Leistung zeigen können (8) - Fairness/fares Austauschverhältnis (5) - Unterstützung vom AG (4) - Wertschätzung/Anerkennung (4)
4. Bitte nennen Sie fünf Kriterien nach denen ihr Vorgesetzter handeln müsste damit Sie ihn als Führungskraft akzeptieren und gerne mit ihm zusammenarbeiten.	<ul style="list-style-type: none"> - Persönliche Beziehung zum Mitarbeiter (10) - Aufgaben- und beziehungsorientierter Führungsstil (10) - Vorbildfunktion (5) - Ehrlichkeit (5) - Unterstützung (4)
5. Was halten Sie von <i>Work-Life-Balance</i> ?	<ul style="list-style-type: none"> - Im Beispiel genannte Maßnahmen werden als wichtig empfunden (6) - Faire Arbeitszeiten und Arbeitszeitmodelle (6) - Lebensphasenbezogene Maßnahmen (4) - Individuelle Maßnahmen (4) - Arbeitsgeberseitige Unterstützung (4)
6. Welchen Stellenwert hat Gesundheit in Ihrem Leben?	<ul style="list-style-type: none"> - Gesundheitsbewusstsein (8) - Sport (7) - Ernährung (6) - Gesundheitsvorsorge/-erhaltung (4) - Wohlbefinden/Balance (2)
7. Wie könnten Ihr Vorgesetzter und Ihr Unternehmen Ihrer Meinung nach im Sinne des Gesundheitsmanagements/ gesundheitsorientierter Führung aktiv werden? Nennen Sie bitte fünf Kriterien.	<ul style="list-style-type: none"> - Finanzielle Unterstützung für Sport-/Fitnessangebote (6) - Führungskraft unterstützt aktiv die Mitarbeiter (7) - Ergonomie am Arbeitsplatz (6) - Angebote bezgl. Betriebssport (5) - Führungskraft agiert als Vorbild (4)

Tabelle 5: Kernergebnisse der Interviews.

Bei der fünften und der sechsten Frage ergab sich bei der Auswertung der Antworten jeweils eine Besonderheit: Die Antworten lassen sich untergliedern in die Bedeutung, welche die Interviewpersonen den Themen Gesundheit bzw. *Work-Life-Balance* zukommen lassen und die einzelnen Aspekte, die den Inter-

viewpersonen wichtig sind. Die folgende Tabelle visualisiert die Relevanz der Themen *Work-Life-Balance* und Gesundheit im Leben der Interviewpersonen.

Relevanz	Weniger wichtig	Wichtig	Sehr wichtig
<i>Work-Life-Balance</i>	2	2	6
Gesundheit	2	2	6

Tabelle 6: Relevanz von Work-Life-Balance und Gesundheit.

Unter der ersten Frage nannten sieben von zehn Interviewpersonen ein gutes Arbeitsklima und Herausforderungen. „[...] dann würde ich noch sagen, dass es wichtig ist, dass in der Abteilung so ein gutes Betriebsklima herrscht.“ (Interviewperson Eins). Jeweils fünf von zehn Interviewpersonen waren zudem Entwicklungschancen oder Aufstiegsmöglichkeiten sowie eine angemessene Vergütung wichtig. „[...] ja, das ist dann vielleicht der vierte Punkte, noch größere Aufstiegsmöglichkeiten hat.“ (Interviewperson Fünf). „Gut, die Vergütung sollte am Ende des Tages auch stimmen.“ (Interviewperson Sieben).

Vier Interviewpersonen nannten zudem eine gute Büroausstattung im Sinne eines technisch modernen Arbeitsplatzes als Kriterium, das für sie den perfekten Arbeitsplatz charakterisiere.

VW, Continental, Audi, und BMW waren die großen Unternehmen, die von den Interviewpersonen als Antwort auf die Frage 2 a) genannt wurden. Doch auch mittelständische Unternehmen sind für zwei von zehn Interviewpersonen attraktiv. „[...] weil ich unglaublich gerne in den Mittelstand möchte [...]“ (Interviewperson Acht).

Unter Frage zwei b) war neun von zehn Interviewpersonen ein positives Unternehmensimage wichtig. „[...] sie haben alle ein gutes Image.“ (Interviewperson Zwei). Für sieben von zehn Interviewpersonen ist es attraktiv, für ein erfolgreiches Unternehmen zu arbeiten und jeweils drei von zehn Interviewpersonen nennen Entwicklungsmöglichkeiten und die Chance zur Selbstverwirklichung als Kriterien, weshalb sie für einen Arbeitgeber arbeiten möchten. „[...] weil ich davon ausgehe, dass man da eben gute Entwicklungsmöglichkeiten hat.“ (Interviewperson Drei).

Alle Interviewpersonen haben die dritte Frage bejaht, einige mit der Einschränkung bzw. Bedingung, dass sie bleiben, wenn ihre persönlichen Ansprüche an den Arbeitsplatz erfüllt werden. „Wenn alles stimmt schon, ja.“ (Interviewperson Fünf). Zwar erklärten einige Interviewpersonen, dass sie durchaus flexibel sein und sich vorstellen können, ihren Arbeitsplatz nach einer gewissen Zeit zu wechseln. „Also ich bin jetzt nicht abgeneigt, so dass ich sage, ich möchte nicht wechseln und ein Leben lang beim Unternehmen bleiben, das auch nicht. Aber so fünf Jahre oder so würde ich schon gerne im Unternehmen bleiben [...]“. (Interviewperson Zwei). *Job-Hopping* scheint jedoch keinen Reiz für die Interviewpersonen zu haben. „Wenn man da so *Job-Hopping* oder so was betreibt, dass man da irgendwie alle halbe Jahre oder einmal pro Jahr den Arbeitgeber wechselt irgendwie, das wäre mir zu... zu wuselig, irgendwie.“ (Interviewperson Drei). Bezüglich des zweiten Teils der dritten Frage war der Wohlfühlfaktor neun von zehn Interviewpersonen wichtig. „Ich fühle mich wohl, ja.“ (Interviewperson Sechs). Acht von zehn Interviewpersonen verbleiben im Unternehmen, wenn ihnen die Möglichkeit geboten wird, Leistung zu zeigen. „Ja, weil ich auch glaube, dass man sich erst nach einer gewissen Zeit in der Materie gut auskennt und auch dann erst gut für den Arbeitgeber sein kann.“ (Interviewperson Eins). Arbeitgeberseitige Fairness unterstützt die Bleibemotivation von fünf der befragten Interviewpersonen und für vier von ihnen ist die vom Arbeitgeber erfahrene Unterstützung ein Grund, dem Unternehmen treu zu bleiben. Vier von zehn Interviewpersonen nannten zudem Wertschätzung und Anerkennung als Kriterien, die bei ihnen Loyalität dem Unternehmen gegenüber auslösen. „Also für mich ist [...] der Faktor Anerkennung, Wertschätzung unheimlich wichtig und da kann [man] mich auch mehr mit [...] motivieren als über Entgelt.“ (Interviewperson Acht).

Unter der Beantwortung des vierten Interviewitems gaben alle Interviewpersonen an, dass ihnen eine persönliche Beziehung zu ihrem Vorgesetzten wichtig sei. „Genau, und Persönlichkeit ist für mich sehr wichtig, [...] mein Vorgesetzter soll in mir dann nicht nur den Mitarbeiter sehen, sondern durchaus auch den Menschen.“ (Interviewperson Sieben). Darüber hinaus war allen zehn Interviewpersonen ein sowohl aufgaben- als auch beziehungsorientierter Führungsstil wichtig. Fünf von zehn Interviewpersonen legen Wert darauf, dass ihre Füh-

rungskraft eine Vorbildfunktion übernimmt und wiederum fünf Interviewpersonen schätzen die Ehrlichkeit ihres Vorgesetzten. Vier von fünf Interviewpersonen möchten von ihrer Führungskraft Unterstützung erfahren. „Was mir noch ganz wichtig wäre ist [...] dieser typische Rückenwind.“ (Interviewperson Eins).

Bezüglich der Relevanz der *Work-Life-Balance* Thematik erklärten sechs von zehn Interviewpersonen, dass diese ihnen sehr wichtig sei. Zwei von zehn Interviewpersonen bewerten die *Work-Life-Balance*-Thematik mit wichtig und zwei Interviewpersonen ist das Thema aktuell weniger wichtig. Drei Interviewpersonen nannten das Thema *Work-Life-Balance* bereits unter der Frage nach den Kriterien, die für sie einen perfekten Arbeitsplatz charakterisieren. „Ja, also ich halte [*Work-Life-Balance*] für super wichtig.“ (Interviewperson Drei). Insbesondere an die jeweiligen Bedürfnisse des einzelnen angepasste Arbeitszeitmodelle und Flexibilisierungsmöglichkeiten sind den Interviewpersonen wichtig. Vier von zehn Interviewpersonen legen weiterhin Wert auf lebensphasenbezogene Modelle und individuelle Maßnahmen. „[...] die Maßnahmen müssten aber noch individueller sein finde ich letztendlich, damit es funktioniert.“ (Interviewperson Sechs). Vier von zehn Interviewpersonen betrachten *Work-Life-Balance* Maßnahmen als eine sinnvolle Unterstützung von Seiten des Arbeitgebers.

Bei sechs von zehn Interviewpersonen hat Gesundheit einen hohen Stellenwert in ihrem Leben. Zwei von zehn Interviewpersonen empfinden Gesundheit als wichtig und zwei weitere Interviewpersonen legen aktuell weniger Wert darauf, im Sinne ihrer Gesundheit aktiv zu sein. Acht von zehn Interviewpersonen bezeichnen sich selbst als Gesundheitsbewusst. „Ja, gesundheitsbewusst bin ich schon [...].“ (Interviewperson Zehn). Sieben von zehn Interviewpersonen verbinden Sport mit Gesundheitsbewusstsein und sind sportlich aktiv. „Ich bin jetzt in Hannover hier das erste Mal den Halbmarathon gelaufen.“ (Interviewperson Sieben). Auch Ernährung und Gesundheitsvorsorge gehören zu den Themen, die für die Interviewpersonen mit einem Gesundheitsbewusstsein einhergehen. „Wir achten auf die Ernährung und kaufen viel Bioprodukte, schon wegen der Kinder.“ (Interviewperson Zehn). Für zwei von zehn Interviewpersonen besteht ein Zusammenhang zwischen aktiv sein im Sinne der eigenen Gesundheit und Wohlbefinden bzw. Balance. „[...] damit man sich auch einfach wohl fühlt in sei-

nem Körper und auch in seiner Umgebung.“ (Interviewperson Vier). Für vier von zehn Interviewpersonen sind außerdem die Themen Gesundheitsprävention und Gesunderhaltung mit einem Gesundheitsbewusstsein verknüpft. „Einmal im Jahr mache ich eine Kur, wie so eine Art Vitaminpräparat.“ (Interviewperson Eins).

Im Sinne von gesundheitsorientierter Führung ist sieben von zehn Interviewpersonen die aktive salutogene Unterstützung ihrer Führungskraft wichtig. „Der Vorgesetzte sollte frühzeitig erkennen, wenn es einem Arbeitnehmer nicht gut geht und dann agieren.“ (Interviewperson Zehn). Vier von zehn Interviewpersonen ist es zudem wichtig, dass die Führungskraft auch im Sinne der Gesundheit eine Vorbildfunktion einnimmt. „Ich glaube, also ich sehe auch immer die Führungskraft als Vorbildfunktion, also wenn sie es da einfach auch schon irgendwie vorlebt, regelmäßig Sport treibt [...]“ (Interviewperson Drei). Sechs von zehn Mitarbeitern sehen finanzielle Unterstützung für Sport- und Fitnessangebote als eine gute Möglichkeit für Unternehmen, Arbeitnehmer gesundheitsfördernd zu unterstützen. Ergonomie am Arbeitsplatz wünschen sich sechs von zehn Interviewpersonen als arbeitgeberseitiges Engagement im Sinne der Gesundheit. „Ein ergonomischer Arbeitsplatz ist mir wichtig, auch so Kurse in Richtung wie sitze ich richtig und so.“ (Interviewperson Zehn). Fünf von zehn Interviewpersonen favorisieren ein Angebot von Betriebssport. „Bei uns gab es auch Betriebssport, [...] ich fand es halt sehr gut.“ (Interviewperson Zwei).

Zu erkennen ist, dass die Aspekte Gesundheit am Arbeitsplatz, gesundheitsorientierte Führung und *Work-Life-Balance* Themen sind, mit denen sich die *Generation Y* bewusst auseinandersetzt. Die Interviewpersonen sehen die Verantwortung für ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Arbeits- und Privatleben nicht allein beim Arbeitgeber, sie wollen auch selbst Verantwortung übernehmen. „Das muss ich schon selber machen. Aber Unterstützung finde ich gut [...]“ (Interviewperson Eins). Ebenso verhält es sich in Bezug auf die Gesundheit. Die Interviewpersonen haben sowohl Ansprüche an den Arbeitgeber als auch an sich selbst. Alle Interviewpersonen können sich vorstellen, länger als zwei Jahre für einen Arbeitgeber tätig zu sein, einige priorisieren explizit langfristige Arbeitsverhältnisse. Eine angemessene Vergütung charakterisiert für die Hälfte der Interviewpersonen einen perfekten Arbeitsplatz, jedoch steht das

Gehalt nicht als alleiniger Faktor dar, über den sich die *Generation Y* motivieren und binden lässt. Die Ergebnisse der Interviews spiegeln die über die Auswertung der Fragebögen gewonnenen Erkenntnisse wider und es ergeben sich keinerlei Hinweise für eine Falsifikation der unter 3.3 formulierten Hypothesen.

4.3. Qualitative Heuristik

Der Begriff qualitative Heuristik steht für eine allgemeine und umfassende Forschungsstrategie. Qualitative Heuristik unterscheidet sich von induktiven (beschreibenden), deduktiven (erklärenden) und hermeneutischen (deutenden) Verfahren. Die Grundlage qualitativer Heuristik bilden entdeckende Verfahren und der Gedanke, dass eine Systematisierung entdeckender Forschungsmethoden dazu führt, Entdeckungen zu optimieren (Burkart et al., 2010: 66).

Sowohl der Interviewleitfaden als auch der Fragebogen wurden mit dem Ziel konzipiert, so viele Aspekte wie möglich zu entdecken, welche die *Generation Y* und ihre Ansprüche an das Arbeitsleben und die Unternehmen betreffen. Zwar lag das analytische Interesse primär auf der Prüfung der Leitfragen, es wurde sich jedoch nicht auf diese beschränkt. Einige der konzipierten Items zielen ausschließlich auf die formulierten Leitfragen ab, andere lösen sich jedoch von diesen Fragen und versuchen, den Blick auf den Gesamtzusammenhang zu erweitern. Voraussetzung dafür ist, dass sich der Interviewer offen für neue Erkenntnisse zeigt und bewusst auch Informationen aufnimmt, die in keinem direkten Bezug zu den formulierten Leitfragen stehen. Es gilt dann zu untersuchen, ob diesen zusätzlichen Informationen, die innerhalb der Experteninterviews generiert werden, Gemeinsamkeiten obliegen. Die *Analyse auf Gemeinsamkeiten* dient beispielsweise dazu, Übereinstimmungen in voneinander unabhängigen Datensätzen zu erkennen (Burkart et al., 2010: 66).

Besonders interessant ist, dass sieben von zehn Interviewpersonen die Bedeutung eines positiven Arbeitsklimas als ein den perfekten Arbeitsplatz charakterisierendes Kriterium hervorheben. Inhaltliche Verbindungen werden zur Antwort *Wohlfühlfaktor*, einem Konstrukt aus Wohlbefinden, Identifikation und Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber und den vorherrschenden Arbeitsbedingungen, unter Frage 3b vermutet, denn auch dieser hat eine hohe Relevanz für die In-

Interviewpersonen und ist für neun von zehn Interviewpersonen ein Grund, einem Arbeitgeber gegenüber loyal zu sein.

Im Fragebogen überrascht insbesondere die fünfte und in der Gesamtwertung am höchsten bewertete Aussage. Sieben von zehn Interviewpersonen ist Mitbestimmung bei der Gestaltung der eigenen Arbeitsbedingungen sehr wichtig und drei Interviewpersonen wichtig.

5 Diskussion

Nachfolgend werden die Kernergebnisse dieser Bachelorarbeit zusammenfassend bewertet und die gewählte Vorgehensweise wird kritisch betrachtet.

5.1. Zusammenfassende Bewertung

Unternehmen sehen sich in ihrem Alltag zunehmend mit den Bedürfnissen und Ansprüchen von Vertretern der *Generation Y* konfrontiert. Klaffke (2011) betont die Notwendigkeit für das strategische Human Resource Management sich angesichts des durch den demographischen Wandel induzierten Fachkräftemangels intensiv mit der *Generation Y* auseinanderzusetzen. Klaffke (2011) betont ferner, dass Unternehmen nur dann erfolgversprechende Ansätze zur Gewinnung und Bindung hochqualifizierter Nachwuchskräfte entwickeln können, wenn sie sich bewusst mit der *Generation Y* befassen.

Hauke und Ivanova (2008) beschreiben die *Generation Y* als optimistisch, selbstbewusst und ergebnisorientiert. Diese Eigenschaften konnte die Autorin bei den zehn Interviewpersonen wiederfinden, ebenso wie eine klare Erwartungshaltung an sich selbst und den Arbeitgeber. Die ausgewerteten Daten enthalten Hinweise darauf, dass die jeweilige Lebensphase, in der sich die Interviewpersonen gerade befinden sowie bereits im Kontext des Arbeitslebens gesammelte Erfahrungen das Antwortverhalten prägen. Der Detaillierungsgrad der Antworten von berufstätigen Interviewpersonen war höher als der von Studenten. Unterschiede im Antwortverhalten ergaben sich zudem zwischen Studenten, die bereits eine Berufsausbildung absolviert haben und solchen, die noch über keine beruflichen Erfahrungen verfügen. Es wird vermutet, dass die Ansprüche an den Arbeitgeber umso expliziter werden, je mehr Berufserfahrung ein Arbeitnehmer generiert hat. Die *Young Professionals* haben in den ersten

Jahren ihrer Berufstätigkeit bereits positive und negative Erfahrungen sammeln können und begründen ihre Antworten in den Interviews anhand von persönlichen Beispielen. Der Einfluss der aktuellen Lebensphase auf das Antwortverhalten und damit einhergehend auf die Einstellung der Interviewpersonen wird in drei Interviews besonders deutlich. Interviewperson Neun ist zweifacher Vater und hat als Familienernährer besondere Ansprüche an eine angemessene Vergütung, einen sicheren Arbeitsplatz und eine ausgeglichene *Work-Life-Balance*. Bei anderen Aspekten, wie z. B. bezüglich der Relevanz des Unternehmensimages als ausschlaggebendes Kriterium für die Arbeitgeberwahl, waren sich die Interviewpersonen nahezu einig. Ähnlich verhielt es sich mit dem Aspekt, dass sich alle Interviewpersonen eine persönliche Beziehung zu ihrer Führungskraft wünschen, diese ihnen regelmäßig Feedback geben und zudem möglichst aufgaben- und beziehungsorientierte Führung miteinander verbinden sollte. Das stimmt mit anderen Befunden überein (Thoma, 2011: 177). Fairness und sowohl fachliche als auch soziale Unterstützung, ergänzt um ein authentisches Engagement für die langfristige Gesunderhaltung der Mitarbeiter sind weitere und zudem gesundheitsfördernde Aspekte, die die Interviewpersonen von ihren Führungskräften erwarten. Fairness und Unterstützung sind nach Allen und Meyer (1997) wichtige und das affektive *Commitment* fördernde Faktoren.

Auffällig ist, dass alle Interviewpersonen Wert darauf legen ihre Arbeitsbedingungen mitgestalten zu können. Hier ergeben sich erneut deutliche Verbindungen zur einschlägigen Fachliteratur. Bund et al. (2013) betonen, dass die *Generation Y* in einer Partizipationskultur aufgewachsen ist und bereits in jungen Jahren Entscheidungen treffen und das eigene Leben gestalten konnte. Das offene Kommunizieren der eigenen Meinung wird durch das Medium Internet unterstützt, denn in sozialen Netzwerken, auf Bewertungsplattformen und in Blogs werden Menschen dazu angeregt, ihre Meinung zu äußern und ihr Umfeld dadurch zu mitzugestalten. Die Ergebnisse der Interviews führen zu der Annahme, dass die *Generation Y* diese Gestaltungsfreiheit auf das Arbeitsleben übertragen möchte. An dieser Stelle ergeben sich für das Human Resource Management Ansätze, die Ansprüche der *Generation Y* hinsichtlich der Arbeitsbedingungen kennenzulernen und zu prüfen, ob ein Konsens gefunden werden

kann, der beide Seiten zufriedenstellt. Insbesondere klein- und mittelständische Unternehmen könnten im *Kampf um Talente* von diesem Bedürfnis der *Generation Y* profitieren. Ein höheres Maß an Flexibilität und ein geringerer formeller Aufwand könnten ein individuelles Eingehen auf Arbeitnehmer der *Generation Y* ermöglichen und in einem beidseitigen Vorteil resultieren. Der Wunsch der Interviewpersonen Sieben und Acht, zukünftig bei einem mittelständischen Unternehmen zu arbeiten, beruht zumindest z. T. auf ebendieser Annahme.

Erfüllte Erwartungen lösen Zufriedenheit aus und Zufriedenheit mit der Arbeitssituation korreliert nach Meyer et al. (2002) positiv mit *Commitment*. Dass die *Generation Y* Wert darauf legt, sich in einem Unternehmen wohl zu fühlen, bestätigen die Ergebnisse zweier weiterer Aussagen. So charakterisiert ein positives Arbeitsumfeld den für die Interviewpersonen perfekten Arbeitsplatz. Der *Wohlfühlfaktor* ist für neun von zehn Interviewpersonen ein ausschlaggebendes Kriterium für längerfristige Unternehmenszugehörigkeit. Einige der Interviewpersonen scheinen zudem bewusst auf der Suche nach einem Unternehmen zu sein, zu dem sie eine affektive Bindung aufbauen können. Werte und eine diesbezügliche Identifikationsbasis mit dem Arbeitgeber werden von drei Interviewpersonen explizit genannt und von vier anderen Interviewpersonen implizit angedeutet. An dieser Stelle ergeben sich Übereinstimmungen zu den o. g. Vermutungen hinsichtlich des Einflusses der unterschiedlichen Lebensphasen. Jene Interviewpersonen, die Bindungsbestreben geäußert haben, stehen in einer festen Partnerschaft und artikulieren erste Überlegungen in Richtung Familiengründung. Ist bereits Nachwuchs vorhanden beeinflusst auch dieser den Wunsch nach Stabilität. Die bindungsaffinen Interviewpersonen wirkten in ihrer Persönlichkeit gefestigt und konnten ohne zu zögern Gründe benennen, die sie dahingehend motivieren sich auf ein längerfristiges Arbeitsverhältnis einzulassen. Diese Interviewpersonen äußerten ferner, dass ihnen ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Arbeits- und Privatleben wichtig sei und sie dementsprechende Maßnahmen des Arbeitgebers zu schätzen wüssten bzw. sogar aktiv einfordern. Unternehmensseitige Unterstützung korreliert nach Allen und Meyer (1997) und nach Meyer et al. (2002) positiv mit *Commitment*. Eine Studie mit 275 Unternehmensberatern aus dem Jahr 2010 von Kaiser et al. zeigt, dass zwischen der Nutzung von *Work-Life-Balance* Maßnahmen und af-

fektivem *Commitment* von Mitarbeitern Zusammenhänge bestehen. Kaiser et al. (2010) betonen zudem, dass die Unterstützung von *Work-Life-Balance* Maßnahmen durch Vorgesetzte einen positiven Einfluss auf deren Nutzung bewirkt.

Doch das Interesse an einem Ausgleich zwischen Arbeits- und Privatleben und einer Verringerung des Work-Life Conflicts (Kaiser et al., 2010: 232) scheint nicht zu bedeuten, dass die *Generation Y* weniger ehrgeizig ist als andere Generationen von Arbeitnehmern: Leistung erzielen zu können und sich selbst über das Arbeitsleben zu verwirklichen war allen Interviewpersonen wichtig. Zudem konzentrieren sich drei Interviewpersonen derzeit ausschließlich ihre Karriere und erklärten, dass *Work-Life-Balance* Maßnahmen für sie aktuell keinen hohen Stellenwert hätten und evtl. erst in einer späteren Lebensphase an Attraktivität gewännen. Vier weitere Interviewpersonen gaben an, dass ihnen individuelle Maßnahmen wichtig seien. Auch an dieser Stelle wird eine Verbindung bezüglich der gewünschten Einflussnahme auf die Gestaltung der Arbeitsbedingungen vermutet. Acht von zehn Interviewpersonen bezeichnen sich selbst als gesundheitsorientiert. In diesem Kontext sind Sport und Ernährung für von zentraler Bedeutung. Die Antworten lassen jedoch erkennen, dass der Großteil der Interviewpersonen die Verantwortung für gesunde Ernährung und körperliche Fitness bei sich selbst sieht und arbeitsgeberseitige Angebote von ihnen zwar geschätzt werden, aber nicht unabdingbar zu sein scheinen. Anders verhält es sich in Bezug auf Ergonomie am Arbeitsplatz und stressinduzierte Belastungen. In diesen beiden Punkten sehen die Interviewpersonen die Verantwortung beim Arbeitgeber und fordert salutogene Maßnahmen ein. Hinsichtlich der Gesundheitsförderung durch Unternehmen werden insbesondere Vergünstigungen wie z. B. ein reduzierter Fitnessstudiobeitrag oder die Sicherstellung einer günstigen und gesunden Ernährung über die Kantine wertgeschätzt. Hier ergeben sich Parallelen zu den Aussagen bezüglich des Nahrungsmittelkonsumverhaltens von Kecskes (2012). Ein Aspekt, der von mehreren Interviewpersonen genannt wird und sowohl deren Gesundheitsbewusstsein als auch das Bedürfnis nach einer positiven Arbeitsatmosphäre widerspiegelt ist der Wunsch, dass Unternehmen oder Führungskräfte gemeinsame sportliche Aktivitäten initiieren, wie z. B. die Teilnahme an Firmenläufen. Drei Inter-

viewpersonen betonen, dass solche sportlichen Gemeinschaftsaktivitäten nicht nur die Gesundheit sondern auch die Atmosphäre im Team fördern würden.

Thoma (2011) postuliert, dass u. a. qualifizierte Führungskräfte, das Team, die Unternehmenskultur sowie die Arbeitsbedingungen bindungsauslösende und Erfolg generierende Faktoren in Bezug auf die *Generation Y* sein können. Die Interviewergebnisse unterstützen diese These dahingehend, dass den Interviewpersonen Arbeitsbedingungen, Personalführung, ein positives Unternehmensimage, ein positives Arbeitsumfeld, Entwicklungschancen sowie die Chance, Leistung zeigen zu können besonders wichtig sind. Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen, dass die *Generation Y* nicht so sprunghaft ist, wie es in der Fachliteratur teilweise beschrieben wird. So nannten drei Interviewpersonen Sicherheit als ein Kriterium, das den für sie perfekten Arbeitsplatz kennzeichnet. Zudem bejahten alle Interviewpersonen die Frage, ob sie sich vorstellen können, für mehr als zwei Jahre in einem Unternehmen zu verbleiben. Einige der Interviewpersonen äußerten sich in diesem Zusammenhang kritisch über *Job-Hopping* und betonten, ihnen sei an einem langfristigen Arbeitsverhältnis gelegen.

Die Ergebnisse lassen erkennen, dass Chancen für eine affektive Bindung der *Generation Y* vorhanden sind. Es ergeben sich Hinweise darauf, dass Unternehmen ACO insbesondere anhand der Stellhebel Mitbestimmung, individueller und lebensphasenbezogener *Work-Life-Balance* Angebote und gesundheitsfördernder Maßnahmen sowie einer sensiblen Personalführung beeinflussen können. Nach ersten Erkenntnissen verlangt die *Generation Y* insbesondere Aufmerksamkeit, Kompetenz und Empathie. Werden Unternehmen den genannten Ansprüchen gerecht und stellen sich auf die neue Arbeitnehmergeneration ein, bietet ihnen der akademische Nachwuchs Leistungspotential und Engagement.

5.2. Grenzen

Im Folgenden gilt es inhaltliche und strukturelle Grenzen aufzuzeigen und das innerhalb dieser Bachelorarbeit gewählte Vorgehen kritisch zu hinterfragen.

Im Theorieteil werden die Themen *Generation Y*, *Commitment*, gesundheitsorientierte Führung, betriebliches Gesundheitsmanagement und *Work-Life-Balance* bearbeitet. Jedes Thema für sich bietet Potential für eine eigene Arbeit.

Die Autorin hat die Themen vor dem Hintergrund des Forschungsansatzes dieser Arbeit betrachtet und die hierfür wesentliche Aspekte herausgearbeitet. Da Vollständigkeit bei der Vorstellung der einzelnen Themen den Rahmen der Bachelorarbeit gesprengt hätte, konnten nicht alle möglicherweise relevanten Aspekte berücksichtigt werden. Ziel musste es daher sein, eine passende Auswahl aus der Fachliteratur zu treffen, welche ausreichend Informationen enthalten und eine sinnvolle Zusammenführung der Themen ermöglichen.

Bezüglich der Handlungsoptionen, die sich Unternehmen bieten, die *Generation Y* affektiv zu binden, wurde sich auf die Themen gesundheitsförderliche Führung, betriebliches Gesundheitsmanagement und *Work-Life-Balance* Maßnahmen konzentriert. Darüber hinaus gibt es andere Möglichkeiten zur Steigerung von ACO, die in keinem Zusammenhang mit der Salutogenesethematik stehen. Da Salutogenese jedoch ein Thema ist, dass Unternehmen laut Ulich und Wülser (2009) u. a. in den Fokus ihres Engagement für ihre Mitarbeiter stellen, ist die getroffene Auswahl meines Erachtens sinnvoll und konnte durch verschiedene weitere Quellen bestätigt werden (u. a. Badura et al., 2010; Boegner, 2010; Collatz/Gudat, 2010). Das Thematisieren von salutogenem unternehmerischen Engagement und *Work-Life-Balance* Maßnahmen als Handlungsoptionen, derer Unternehmen sich zu einer Steigerung des ACO der *Generation Y* bedienen können, war eine Vermutung der Autorin, die mittels der Interviews in dieser Arbeit auf ihre Nachhaltigkeit überprüft werden sollte. Es gilt zu beachten, dass es High Potentials gibt, die sehr karriereorientiert sind und keinerlei Interesse an Maßnahmen im Sinne des betrieblichen Gesundheitsmanagements oder der Förderung der *Work-Life-Balance* legen. Unternehmen seien an dieser Stelle dafür sensibilisiert, dass ein Zuviel solcher Angebote Leistungsträger auch abschrecken könnte. Interviewperson Eins lässt eine solche Tendenz erkennen.

Die Interviewpersonen wurden als Ad-hoc-Stichprobe generiert und es wurde nur eine begrenzte Anzahl von Personen befragt. Alle Interviewpersonen stammen aus Norddeutschland und es kann nicht ausgeschlossen werden, dass regionale Präferenzen bezüglich der Ansprüche an den Arbeitsplatz existieren. Um Ergebnisse zu erlangen, die eine Verallgemeinerung der Ergebnisse

zulassen, hätte eine größere und vor allem eine heterogenere Stichprobe generiert werden müssen.

Es wird davon ausgegangen, dass Unternehmen selbst und insbesondere das dort vorherrschende Arbeitsklima als Mediatorvariablen Einfluss auf die Intensität des *Commitments* nehmen. Als Moderatorvariablen beeinflussen Personenfaktoren, in diesem Zusammenhang insbesondere individuelle und kollektive Werte und Erfahrungen, das generelle Leistungsverhalten sowie die individuelle Einstellung zur eigenen Gesundheit und Lebensgestaltung das Zutreffen der dargestellten Vermutungen. In dem gewählten Ansatz wurden nur wenige biografische Daten der Interviewpersonen erfragt und die generierten Daten lassen kaum Rückschlüsse über die Persönlichkeit und das Leistungsverhalten der Interviewpersonen zu. Einzig die Einstellung der Interviewpersonen hinsichtlich der Themenkomplexe Gesundheitsbewusstsein und *Work-Life-Balance* wurde explizit erfragt. Auch wenn nach Meinung der Autorin in den Interviews eine offene und freundliche Atmosphäre herrschte kann nicht ausgeschlossen werden, dass die Antworten durch den Faktor der *sozialen Erwünschtheit* geprägt sind und diese deren Aussagekraft einschränkt. Es ist ferner zu beachten, dass nach einer spontanen Selbsteinschätzung der Interviewpersonen gefragt wird, eine Fremdeinschätzung könnte ein anderes Bild ergeben.

Mit dieser Bachelorarbeit wurde das Ziel verfolgt, die Bedürfnisse der *Generation Y* genauer zu erfassen. Von besonderem Interesse war es, Maßnahmen im Bereich salutogenem unternehmerischen Engagements auf das ihnen möglicherweise innewohnende Potential als Auslöser von ACO zu untersuchen. Obwohl verschiedene Quellen und Studien sowie die eigenen Ergebnisse eine erste Einschätzung hinsichtlich der bearbeiteten Thematik ermöglichen ist der Forschungsbedarf keinesfalls gedeckt. Die Ergebnisse dieser Arbeiten bieten Potential für eine weiterführende, größer angelegte quantitative Untersuchung.

5.3. Ausblick

In das affektive organisationale *Commitment* von hochqualifizierten Nachwuchskräften zu investieren, kann für Unternehmen nur von Vorteil sein. Wird diese Investition über die Gesundheitsförderung, gesundheitsorientierte Führung und ein Angebot an *Work-Life-Balance* Maßnahmen realisiert zahlt sich

diese gleich mehrfach aus: Gesunde Mitarbeiter sind eine der Voraussetzungen für eine gesunde Organisation. Bei gesunden Mitarbeitern sind Fehlzeiten ebenso wie hieraus resultierenden Kosten gering.

Nach Boße (2012) legen immer mehr Nachwuchskräfte bei der Auswahl eines für sie geeigneten Unternehmens ihren Fokus auf eine nachhaltig gesunde *Work-Life-Balance*. Durch eine schrumpfende Gesellschaft und einen zunehmenden Mangel an qualifizierten Nachwuchskräften (von Kettler, 2010; 140f.) sind gut ausgebildete *Young Professionals* mehr und mehr in der Position, Ansprüche an potentielle Arbeitgeber stellen zu können. Salutogene Aktivitäten stärken das Arbeitgeberimage und geben positive Impulse im Hinblick auf die Attraktivität der Arbeitgebermarke (Boegner, 2010: 20). Den Interviewergebnissen zufolge werden insbesondere solche unternehmerische Maßnahmen von der *Generation Y* wertgeschätzt, die neben der Gesunderhaltung auch ein kollegiales Miteinander fördern. Die *Generation Y* scheint großen Wert darauf zu legen, sich bei einem Arbeitgeber wohl zu fühlen. Mitarbeiter, die mit ihren Arbeitsbedingungen zufrieden sind sprechen positiv über ihren Arbeitgeber. Positive Mund-zu-Mund-Propaganda ist nach Seja (2012) nach wie vor ein starkes Marketinginstrument und sorgt für eine positive Unternehmensreputation. Es ergibt sich zudem eine Verbindung zu dem Kriterium Unternehmensimage, das für neun von zehn Interviewpersonen ausschlaggebend bei der Arbeitgeberwahl ist.

Aus den Ergebnissen wird ersichtlich, dass die *Generation Y* klare Ansprüche an Führungskräfte hat. Es wird vermutet, dass in diesem Zusammenhang aktuell noch Handlungsbedarf für die Unternehmen besteht. Unternehmen sollten ihre Führungskräfte sensibilisieren und das Thema Führung weiterzuentwickeln. Von gesundheitsorientierter Führung profitiert nicht nur die *Generation Y* sondern alle im Unternehmen vertretenen Generationen und letztlich auch das Unternehmen selbst, denn eine gesunde Unternehmenskultur und ein positives Unternehmensimage sind zentrale und wettbewerbsrelevante Faktoren, die darüber hinaus Potential für die affektive Bindung von Mitarbeitern bieten. Anhand der Interviewergebnisse ist ferner zu erkennen, dass Partizipation hinsichtlich der Gestaltung der Arbeitsbedingungen, lebensphasenbezogene und individuelle Maßnahmen in Bezug auf Gesundheit und *Work-Life-Balance* Bin-

dungspotential bieten. Unternehmen könnten hier zukünftig Synergieeffekte schaffen, indem sie junge Mitarbeiter in Form von Projekt Maßnahmen erarbeiten lassen. Diese fördern das Gefühl, Anteil an der strategischen Unternehmensentwicklung zu haben. Zudem zeigen sich Unternehmen auf diese Weise als lernende Organisationen und ermöglichen ihren Mitarbeitern darüber hinaus, sich untereinander zu vernetzen. Ein Bedürfnis, dass nach Parment (2009) bezeichnend für die *Generation Y* ist.

Es gibt bisher noch wenige Untersuchungen, welche die langfristigen Auswirkungen salutogener Maßnahmen auf die Leistungsmotivation oder den nachhaltigen Einfluss gesundheitsförderlicher unternehmerischer Aktivitäten auf das affektive *Commitment* thematisieren. An dieser Stelle besteht Raum für weiterführende Forschungsarbeiten. Die Gesellschaft altert und mit ihr auch die Beschäftigten, eine Entwicklung, die den Wert der *Generation Y* und eine effektive Bindung dieser für die Unternehmen deutlich macht. Es gilt unternehmerische Strukturen zu schaffen, die Leistungsträger binden, ein motiviertes Arbeiten bis in ein hohes Erwerbstätigenalter ermöglichen und so die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen fördern. Alle Unternehmen werden sich heute und vor allem in Zukunft mit den Auswirkungen von Megatrends wie dem demografischen Wandel, einem gesteigerten Gesundheitsbewusstsein und dem Vormarsch der Frauen im Berufsleben (Z_punkt Megatrends, 2012) befassen müssen. Auch die Politik befasst sich vermehrt mit den geschilderten Thematiken. Politische Bestreben sollten die Förderung salutogener Maßnahmen intensivieren und Forschungsarbeiten im Bereich Wirtschaft und Gesundheit und Gesellschaft unterstützen.

Ein aktives und bewusstes Bindungsmanagement unter einer intelligenten Einbindung salutogener Konzepte und *Work-Life-Balance* Programmen ist vor dem Hintergrund einer zunehmenden Knappheit der Ressource Mensch im Unternehmen und den Auswirkungen weiterer Megatrends als eine nachhaltig zukunftssichernde Strategie zu sehen.

Literaturverzeichnis

Allen, N.J./Meyer, J.P. (1997). *Commitment in the Workplace – Theory, Research and Application*. Thousand Oaks: SAGE.

Ammon, S. (2006). *Commitment, Leistungsmotivation, Kontrollüberzeugung und erlebter Tätigkeitsspielraum von Beschäftigten in Unternehmen und Behörden im Vergleich*. Berlin: Lit.

Armutat, S. (2012). Retention und Employer Branding (S. 85 – 87). In DGFP (Hrsg.), *Employer Branding*. Bielefeld: Bertelsmann.

Badura, B./Hehlmann, T./Walter, U. (2010). *Betriebliche Gesundheitspolitik* (2. Auflage). Heidelberg: Springer.

Bamberg, E./Busch, C./Ducki, A. (2003). *Stress- und Ressourcenmanagement*. Bern: Huber.

Bartholdt, L./Schütz, A. (2010). *Stress im Arbeitskontext*. Weinheim: Beltz.

Becker, T.E./Klein, H.J./Meyer, J.P. (2009). *Commitment in Organizations – Accumulated Wisdom and New Directions*. New York: Routledge.

Beller, S. (2008). *Empirisch forschen lernen* (2. Auflage). Bern: Huber.

Berger, L./Palsherm, I. (2010). Gesund arbeiten. *Personal Zeitschrift für Human Resource Management*, 2010 (10), 24 – 27.

Blickle, G./Nerdinger, F.W./Schaper, N. (2011). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (2. Auflage). Heidelberg: Springer.

Bödeker, N./Hübbe, E. (2010). Talentmanagement (S. 215 – 244). In M. T. Meifert (Hrsg.) *Strategische Personalentwicklung* (2. Auflage). Heidelberg: Springer.

Boegner, T. (2010). *Work-Life-Balance: Soziales Modell oder ökonomische Chance?* Zürich: Praxium.

Böhm, S./Bruch, H./Kunze, F. (2010): *Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels*. Wiesbaden: Gabler.

Bortz, J./Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation* (4. Auflage). Heidelberg: Springer.

Boße, A. (2012). Auf der Suche nach dem Gleichgewicht. *karriereführer hochschulen Work-Life-Balance*, 1. 12 26, 10-13. Weyertal: Transmedia.

Boße, A. (2012). Erfolgsfaktor Gesundheit. *karriereführer hochschulen gesundheitsmanagement*, 2. 12 26, 10-13. Weyertal: Transmedia.

Braumandl, I./von Rosensteil, L./Wastian, M. (2012) *Angewandte Psychologie für das Projektmanagement* (2. Auflage). Heidelberg: Springer.

Brehmer, W./Klammer, U./Klenner, Ch. (2011) *Frauen sorgen fürs Geld – und die Familie*. Hans Böckler Stiftung – Böckler Impuls, Ausgabe 11/2010. Verfügbar unter: URL: http://www.boeckler.de/pdf/impuls_2010_11_6-7.pdf [30.05.2013]

Brinkmann, D./Stampf, K. H. (2005). *Innere Kündigung*. München: Beck.

Buchhorn, E./Werle, K. (2011). *Generation Y: Die Gewinner des Arbeitsmarkts*. Verfügbar unter: URL: <http://www.spiegel.de/karriere/berufsstart/generation-y-die-gewinner-des-arbeitsmarkts-a-766883.html> [02.05.2013]

Buchmann, C./Rustemeyer, H. (2010). Erfolgsfaktor Work-Life Balance bei der Unternehmensberatung A.T. Kearney (S. 165-179). In S. Kaiser, M.J. Ringeltetter (Hrsg.) *Work-Life Balance*. Berlin: Springer.

Bund, K./Heuser, U.J./Kunze, A. (2013). *Wollen die auch arbeiten?* Verfügbar unter: URL: <http://www.zeit.de/2013/11/Generation-Y-Arbeitswelt> [10.04.2013]

Burisch, M. (2010). *Das Burnout-Syndrom* (4. Auflage). Berlin: Springer.

Burkart, T./Kleining, G./Witt, H. (2010): *Dialogische Introspektive: ein gruppengestütztes Verfahren zur Erforschung des Erlebens*. Wiesbaden: VS Verlag.

Busch, C. (2010). Teamarbeit und Gesundheit (S. 137 – 146). In B. Badura/J. Klose/ K. Macco/H. Schröder (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2009*. Heidelberg: Springer.

- Collatz A./Gudat K. (2011). *Work-Life-Balance*. Göttingen: Hogrefe.
- Coupland, D. (2013). *Generation X* (2.Ausgabe). London: Little, Brown Book Group.
- Dahrendorf, S. (2011). Führen durch Kommunikation: Interaktionsprozesse für Millennials gestalten (S. 147 – 162). In Klaffke, M. (Hrsg.), *Personalmanagement von Millennials*. Wiesbaden: Gabler.
- Drechsler, M./Fricker, R./Hildebrandt, N./Maar, Ch. (2011). *Vorteil Vorsorge – Die Rolle der betrieblichen Gesundheitsvorsorge für die Zukunftsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes Deutschland*. URL: http://www.booz.com/media/uploads/BoozCo_Studie-Betriebliche-Vorsorge-2011.pdf [10.05.2013]
- Diesel, N./Eigenstetter, M./Löhr, A. (2007). Ethik in Unternehmen: Zusammenhänge mit Innovationsklima und Fehlerkultur. DGFP: Düsseldorf URL: <http://static.dgfp.de/assets/publikationen/2007/06/ethik-in-unternehmen-zusammenhaenge-mit-innovationsklima-und-fehlerkultur-ergebnisse-einer-befragung-1364/ethik.pdf> [10.05.2013]
- Dsi, D. (2007). *Das wahre Buch vom südlichen Blütenland*. Köln: Anaconda.
- Dunkel, W./Hinrichs, S./Menz, W./Wilde, B. (2010). Gesundheit als Führungsaufgabe in ergebnisorientiert gesteuerten Arbeitssystemen (S. 147 – 155). In B. Badura/J. Klose/ K. Macco/H. Schröder (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2009*. Heidelberg: Springer.
- Echterhoff, M. (2011). *Führung und Gesundheit*. Bielefeld: Universitätsbibliothek Bielefeld.
- Eppel, H. (2007). *Stress als Risiko und Chance*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Europäisches Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung (2007). *Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung*. URL: http://www.move-europe.de/fileadmin/rs-dokumente/dateien/Dateien_2011/Luxemburger_Deklaration_09_11.pdf [28.05.2013]
- Felfe, J. (2008): *Mitarbeiterbindung*. Göttingen: Hogrefe.

Felfe, J./ Franke, F. (2011). Diagnose gesundheitsförderlicher Führung – Das Instrument „Health-oriented leadership“ (S. 3 – 12). In B. Badura/ A. Ducki/ K. Macco/H. Schröder (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2011*. Heidelberg: Springer.

Fischer, J. (2011). *Commitment in der Berufsausbildung*. Hochschule Hannover.

Fischer, J. (2013). *Wirtschaft und Gesundheit - Disstress im Arbeitsleben – Unternehmerische Verantwortung und praktische Implikationen*. Hochschule Hannover.

Flasnoecker, M./Heufelder, A./Linneweh, K. (2010). *Balance statt Burnout* (2.Auflage). München: W.Zuckerschwerdt Verlag.

Frey, D./Streicher, B. (2010). Förderung des Unternehmenserfolgs und Entfaltung der Mitarbeiter durch neue Unternehmens- und Führungskulturen (S. 129 – 136). In B. Badura/J. Klose/ K. Macco/H. Schröder (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2009*. Heidelberg: Springer

Galais, N./Hecker, D./Sende, C./Wolff, H.-G. (2012). *Flexible und atypische Beschäftigung: Belastung und Beanspruchung*. Berlin: Springer.

Geißler, C. (2005). *Was sind... Babyboomer?* Verfügbar unter: URL: <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-620759.html> [02.05.2013]

Genzwürker, S. (2006). *Organizational Commitment in Umbruchsituationen – ein ressourcenorientierter Ansatz*. Tönning: Der Andere Verlag.

Gmür, M./Thommen, J.-P. (2011). *Human Resource Management* (3. Auflage). Zürich: Versus.

Grofmeyer, E., Gunkel, L., Orthmann, A./Schwab, K. (2010). Psychische Belastungen reduzieren – die Rolle der Führungskräfte (S. 227 – 239). In B. Badura/J. Klose/ K. Macco/H. Schröder (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2009*. Heidelberg: Springer.

Gruber, K. F./ Karst, K./Segler, T. (2000). *Unternehmensstrategien erfolgreich umsetzen durch Commitment Management*. Heidelberg: Springer.

Hauke, Chr./Ivanova, F. (2008). Vier Generationen – ein Projekt. *Personalmagazin*. 8 (9) S. 58 – 60.

Hauser, F./Pleuger, F. (2010). Great Place to Work: Ein Arbeitsplatz, an dem man sich wohl fühlt (S. 197 – 214). In B. Badura/J. Klose/ K. Macco/H. Schröder (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2009*. Heidelberg: Springer

Heiserholt, J. (2013). *Mehr Bildung, mehr Gesundheit*. Verfügbar unter: URL: <http://www.apotheken.de/news/article/mehr-bildung-mehr-gesundheit/> [15.06.2013]

Helm, A. (2009). *Mitarbeiterführung und Kommunikation*. Wiesbaden: Gabler.

Herscovitch, L./Meyer, J. P./Stanley, D. J./Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative *Commitment* to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior* 61, 20 – 52.

Hockling, S. (2011) Junge Mitarbeiter wollen gefördert werden. Verfügbar unter: URL: <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2011-09/mitarbeiter-typen-alter> [10.05.2013]

Holste, J. H. (2012). *Arbeitgeberattraktivität im demografischen Wandel*. Heidelberg: Springer.

„Holidaycheck“ <http://www.holidaycheck.de/> [05.06.2013] Urlaubs- und Bewertungsportal

„Kununu“ <http://www.kununu.com/> [05.06.2013] Arbeitgeberbewertungsportal

Hussy, W./Schreier, M./Echterhoff, G. (2010). *Forschungsmethoden – in Psychologie und Sozialwissenschaften*. Berlin: Springer.

Jung, H. (2006). *Personalwirtschaft* (7. Auflage). München: Oldenbourg.

Kabst, H./Park, Y.-K./Steinmetz, M. T. (2009). Organizational *Commitment* und *Job Involvement* in Deutschland und Südkorea – eine bedürfnisorientierte empirische Analyse (S. 1 – 30). In Schreyögg, G./ Sydow, J. (Hrsg.), *Verhalten in Organisationen*. Wiesbaden: Gabler.

Kaiser S./Reindl, C.U./Ringelstetter, M./Stolz, M.L. (2010). Die Wirkung von Work-Life Balance Initiativen auf das Mitarbeiter*Commitment*: Eine empirische Untersuchung in der Unternehmensberatungsbranche. *Zeitschrift für Personalforschung*, 24 (3), 231-265.

- Kaluza, G. (2012). *Gelassen und sicher im Stress*. Berlin: Springer.
- Kastner, M. (2010). *Work-Life-Balance* für Extremjobber (S. 1-25). In S. Kaiser, M.J. Ringelstetter (Hrsg.) *Work-Life Balance*. Heidelberg: Springer.
- Kecskes, R. (2012). Auf der Suche nach einem kohärenten Qualitätsversprechen. Verfügbar unter: URL: http://www.gfkps.com/imperia/md/content/ps_de/gfk_studie_generationen_juli_2012_kecskes.pdf [02.05.2013]
- Kentner, M. (2003). Arbeitsmedizin im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (261-266). In B. Badura/T. Hehlmann (Hrsg.) *Betriebliche Gesundheitspolitik*. Heidelberg: Springer.
- Klaffke, M. (2011). *Personalmanagement von Millennials*. Wiesbaden: Gabler.
- Klaffke, M./Parment, A. (2011). Herausforderungen und Handlungsansätze für das Personalmanagement von Millennials (S. 3 – 22). In Klaffke, M. (Hrsg.), *Personalmanagement von Millennials*. Wiesbaden: Gabler.
- Klaffke, M./Schwarzenbart, U. (2013). Demografie als Chance. Verfügbar unter: URL: <http://zeitschriften.haufe.de/ePaper/personalmagazin/2013/4067A7AE/files/assets/se0/page44.html> [10.06.2013]
- Kleiminger, H. (2011). Gen Y: Implikationen für die Personalentwicklung (S. 133 – 146). In Klaffke, M. (Hrsg.), *Personalmanagement von Millennials*. Wiesbaden: Gabler.
- Koch, J./Schreyögg, G. (2010) *Grundlagen des Managements* (2. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Lazarus, R. S. (2006). *Stress and emotion: a new synthesis* (2. Auflage). New York: Springer.
- Liebhart, Chr. (2009). *Mitarbeiterbindung*. Hamburg: Diplomica.
- Lin-Hi, N./Maier, G. W./ Suchanke, A. (2013). URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/17293/werte-v7.html> [10.05.2013]
- Link, Uwe (2012). *Mehrwerte im Employer Branding*. Hamburg: Diplomica.
- Litzcke, S.M./Schuh, H. (2010). *Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz* (5. Auflage). Berlin: Springer.

- Lucius-Hoehe, G. (2010). Narrative Analysen (S. 584 – 600). In G. Mey/K. Murck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Mathieu, J. E./Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational *Commitment*. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171 – 194.
- Mayer, H. O. (2013). *Interview und schriftliche Befragung* (6. Auflage). München: Oldenbourg.
- Meister, J. C./Willyerd, k. (2010). *Mentoring Millennials*. Verfügbar unter: URL: <http://hbr.org/2010/05/mentoring-millennials/ar/1> [15.05.2013]
- Mummendey, H.D. & Grau, I. (2008). *Die Fragebogenmethode*. 5., überarbeitete und erweiterte Auflage, Göttingen: Hogrefe.
- Olderog, T. (2003) *Faktoren des Markterfolges im Online-Handel*. Wiesbaden: Gabler.
- Oppolzer, A. (2010). Psychische Belastungsrisiken aus Sicht der Arbeitswissenschaft und Ansätze für die Prävention (S. 13-22). In B. Badura/J. Klose/ K. Macco/H. Schröder (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2009*. Heidelberg: Springer.
- Paier, D. (2010). *Quantitative Sozialforschung*. Wien: Facultas.
- Parment, A. (2009). *Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft*. Wiesbaden: Gabler.
- Pelster, K./Sochert, R. (2005). Die Entwicklung der BGF in Deutschland, Österreich und der Schweiz – Zusammenfassung und Bewertung. In O. Meggeneder/ K. Pelster,/R., Sochert (Hrsg.), *Betriebliche Gesundheitsförderung in kleinen und mittleren Unternehmen*. Bern: Huber.
- Plassmeier, S. C. (2011). *Mitarbeiterbindung in Zeiten des demografischen Wandels: altersabhängige Entstehungsbedingungen von affektivem organisationalen Commitment*. Lüneburg: Leuphana.
- Riesterer, R. (2006). *MitarbeiterCommitment: leistungsbereite Mitarbeiter durch interne Kommunikation*. Saarbrücken: Müller.

- Rigotti, T. (2010). Der psychologische Vertrag und seine Relevanz für die Gesundheit von Beschäftigten (S. 157 – 166). In B. Badura/J. Klose/ K. Macco/H. Schröder (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2009*. Heidelberg: Springer.
- Rossig, W.E./Prätsch, J. (2006). *Wissenschaftliches Arbeiten* (6. Auflage). Weyhe: Teamdruck.
- Schumann, S. (2012). *Repräsentative Umfrage* (6. Auflage). München: Oldenbourg.
- Schwind, P. (2010) *Commitment und Kultur in internationalen Netzwerken*. Hamburg: Dr. Kovac.
- Seja, C. (2012). *Empfehlungserfolge durch Involvement-Marketing*. Berlin: Uni-Ed.
- Siemann, C. (2011). Gesundheitsfördernde Unternehmenskultur – ein Wunschtraum? *Personalwirtschaft* 11 (11) S. 8 – 13.
- Sonnet, C. (2012). *Mehr Leichtigkeit im Arbeitsleben*. Verfügbar unter: URL: <http://www.karriere.de/karriere/mehr-leichtigkeit-im-arbeitsleben-164497/> [10.05.2013]
- Thoma, C. (2011). Erfolgreiches Retention Management von Millennials (S. 163 – 180). In Klaffke, M. (Hrsg.), *Personalmanagement von Millennials*. Wiesbaden: Gabler.
- Thommen, J. P. (2013). Verfügbar unter: URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/4969/heuristik-v7.html> [10.06.2013]
- Tulgan, B. (2009). *Not everyone gets a trophy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tunnat, L. (2005). *Dual career couples (DCC)/ Doppelkarrierepaare*. Verfügbar unter: URL: <http://www.hawk-hhg.de/university/media/doppelkarriere.pdf> [30.05.2013]
- Ulich, E. (2005). *Arbeitspsychologie* (6. Auflage). Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Ulich, E./Wülser, M. (2009). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen* (3. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Van Mossevelde, Chr. (2013). *Automobilhersteller beliebteste Arbeitgeber — Erstmals keine Bank unter den Top 10 Arbeitgebern*. URL:

- <http://universumglobal.com/2013/05/automobilhersteller-beliebtteste-arbeitgeber-erstmals-keine-bank-unter-den-top-10-arbeitgebern/> [12.06.2013]
- Von Kettler, B. (2010). (R)evolution bei der Arbeit – Warum Work-Life Balance zum Megathema wird und sich trotzdem verändert. Wie konkrete Handlungsempfehlungen und gezielte Projekte aussehen (S. 139-153). In S. Kaiser, M.J. Ringelstetter (Hrsg.) *Work-Life Balance*. Berlin: Springer.
- Wallner, R. (2011). Sexuelle Befreiung auf Rezept. Verfügbar unter: URL: http://www.focus.de/gesundheit/ratgeber/frauenmedizin/sexualitaet/tid-18165/50-jahre-antibabypille-sexuelle-befreiung-auf-rezept_aid_505597.html [10.07.2013]
- Wäscher, D. (2009). *Das Comeback der Generation X*. Tübingen: Astronova.
- Weibler, J. (2012). *Personalführung* (2. Auflage). München: Vahlen.
- Weltgesundheitsorganisation (1986). *Ottawa Charta zur betrieblichen Gesundheitsförderung*. Verfügbar unter: URL: http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0006/129534/Ottawa_Charter_G.pdf [27.05.2013]
- Weltgesundheitsorganisation (2006). *Psychische Gesundheit: Herausforderungen annehmen, Lösungen schaffen*. Verfügbar unter: URL: http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0009/96453/E87301G.pdf [17.05.2013]
- Weltgesundheitsorganisation (2009). *Verfassung* (deutsche Übersetzung). Verfügbar unter: URL: <http://www.admin.ch/ch/d/sr/i8/0.810.1.de.pdf> [27.05.2013]
- Westphal, A. (2011). *Ethikbasierte Unternehmensführung und Commitment der Mitarbeiter*. Wiesbaden: Gabler.
- Willms, S. (2012). Der Zusammenhang von Bildung und Gesundheit. Verfügbar unter: URL: <http://www.hauptsache-bildung.de/2012/der-zusammenhang-von-bildung-und-gesundheit/> [15.06.2013]

Anhang

Transkriptionen der Interviews

Das folgende Kapitel enthält alle zehn transkribierten Interviews. Da die Interviewfragen als Leitfaden strukturiert wurden, sind die Items bei allen Interviewpersonen nahezu identisch. Abweichungen vom genauen Wortlaut ergeben sich in einzelnen Fällen aus dem jeweiligen Gespräch heraus. Diese wurden in den Transkriptionen übernommen. Da der Einstiegsanteil bei allen Interviewpersonen ähnlich war, wird dieser nur bei der ersten Transkription aufgeführt und dann weggelassen. Dieses Vorgehen wurde bei der Frage fünf wiederholt. Als Vorbereitung zur fünften Frage wurde das Work-Life-Balance-Verständnis dieser Arbeit jeweils definitorisch dargelegt. Die Definition wird nur im ersten Interview übernommen und bei den neun folgenden Transkriptionen weggelassen. Der Textanteil der Interviewerin ist *kursiv* geschrieben, die Fragen aus dem Leitfaden sind eingerückt und nummeriert. Die Antworten der Interviewpersonen erfolgen in der standardisierten und vorgegebenen Art und Weise (Lissen et al., 2012: 3). Die Items sind in der Sie-Form formuliert, in den Interviews wurde auf Wunsch der Interviewpersonen ausnahmslos zum Du übergegangen.

Interviewperson Eins

So, herzlich willkommen und vielen Dank, dass du dir die Zeit nehmen konntest. Ich heiße Jennifer Fischer, bin 26 Jahre alt und befinde mich aktuell im Praxissemester. Dieses Semester ist das letzte Semester meines Bachelorstudien-ganges und ich schreibe derzeit meine Bachelorarbeit. In diesem Zuge möchte ich gerne ein Interview mit dir führen. Ich stelle dir jeweils die Fragen und du hast genügend Zeit, diese zu beantworten. Wenn Fragen aufkommen kannst du diese jederzeit stellen.

Okay, ich bin gespannt!

Dann starten wir einmal mit dem Interview. Die erste Frage lautet...

- 1. Bitte nenne fünf Kriterien, die den für dich perfekten Arbeitsplatz (Job) charakterisieren. Erläutere diese kurz!*

Okay, geht es auch darum so wie Arbeitszeiten, Arbeitsumfeld?

Ja, genau, inhaltlich und strukturell!

Fünf Kriterien, da muss ich mal kurz überlegen, was so das Wichtigste für mich ist... Hmm, also. Was ist für mich das Wichtigste? Einmal selbstständig arbeiten zu können, das heißt, dass ich selber meinen eigenen Tagesablauf strukturieren und für mich selber Prioritäten setzen kann und in meinem Entscheidungsraum, den ich habe auch wirklich die Entscheidungen selber treffen kann. Damit geht auch einher Verantwortung zu übernehmen. Ich weiß allerdings nicht, ob das ein separater Punkt ist.

Hmm, ich würde sagen, eine Verknüpfung besteht auf jeden Fall, aber ich würde sagen, Verantwortung zu übernehmen geht auch noch darüber hinaus.

Hmm, ja, das ist mir beides sehr wichtig. Dann ist mir ein gutes Team sehr wichtig. Damit meine ich einmal, ja, ein gutes Klima unter den Kollegen, also dass man sich untereinander unterstützt, dass man ein ehrliches Wort miteinander sprechen kann, dass ich mir Rat holen kann und das auch jemand ganz offen auf mich zukommen kann. Gleichzeitig damit impliziere ich Führung. Da ist es mir wichtig, von meinem Vorgesetzten ein Feedback zu bekommen, nicht nur einmal im Jahr, sondern eigentlich regelmäßig und auch Wertschätzung und Anerkennung zu bekommen. Ähm, das muss nicht immer alles nur positiv sein, es reicht mir, wenn er sich damit beschäftigt, was ich tue und mir dann auch eine Rückmeldung dazu gibt.

Also auch konstruktiv.

Ja, genau. Es muss mir niemand Honig ums Maul schmieren, sondern ich möchte mich ja auch weiterentwickeln und das kann ich nur wenn da auch mal kritische Worte fallen. Aber wichtig ist für mich erst mal nur, dass die Führungskraft für mich präsent ist und ein offenes Ohr hat und nicht, dass ich dann sechs Monate vor mich hinmuckel und eigentlich interessiert es ihn gar nicht so richtig. Kann ja auch ein Vertrauensbeweis sein, aber, ja, für mich ist das dann mehr Desinteresse. Hmm, wie viele habe ich denn jetzt?

Drei (lacht).

Dann ist es mir wichtig, Entwicklungschancen zu haben. Deshalb finde ich ja auch ein Konzernleben total gut. Ich kann ins Ausland gehen, es ist völlig normal nach ein paar Jahren die Abteilung zu wechseln, ich kann mich auch fach-

lich immer weiter bilden, weil es so viele Arbeitsfelder und Themen gibt, in die ich mich immer wieder neu einarbeiten kann.

Also auch immer wieder eine neue Herausforderung.

Ja, das ist für mich wichtig und, hmm, ja, doch, muss ich schon sagen, dass es ein sicherer Arbeitsplatz ist.

Mhm, also Sicherheit ist auch ein Aspekt.

Mhm, also dass ich jetzt nicht bei der nächsten Wirtschaftskrise Angst haben muss, dass ich jetzt gehen darf. Das ist mir in diesem Sinne auch wichtiger als Geld. Ja, natürlich dass man damit überleben kann. Und man freut sich natürlich, wenn dann nochmal ein bisschen mehr bezahlt wird als man vielleicht eigentlich erwarten würde, aber da ist mir die Langfristigkeit wichtiger. Einfach so diese Verlässlichkeit, dass man halt so eine existenzielle Grundlage hat.

Ja, nur dann kann man ja auch irgendwelche Investitionen tätigen, das kann ich sehr gut verstehen. Das waren dann fünf Aspekte, sehr gut und vielen Dank schon einmal hierfür. Machen wir mit der nächsten Frage weiter.

2. a) *Bitte nenne drei Unternehmen, für die du gerne arbeiten möchtest. Gerne auch deinen jetzigen Arbeitgeber, wobei dass dann natürlich geheim bleibt.*

Okay, also ganz vorne steht für mich natürlich schon Volkswagen. Weil das Unternehmen mir halt ganz viel bietet. In Bezug auch auf die Kriterien, dass ich mich weiterentwickeln kann, ich habe die Sicherheit. Gut, eine Führungskraft kann ich mir leider nicht immer aussuchen, aber es hat schon ganz viele Vorteile und, hmm, deswegen fallen mir andere Unternehmen auch schwer. Für mich ist es wichtig, dass ich einmal hinter dem Produkt stehe, hinter der Philosophie auch stehe, ähm, dass ich das für mich vertreten kann und dass ich da auch eine gewisse Affinität habe. Ich kenne mich da auch nicht super gut mit Autos in der Technik aus, aber mir sind Autos schon wichtig.

Okay, also einfach dass man das Produkt gut findet, dass du sagst, Mensch, das ist unsers, das haben wir gemacht. Das kann ich sehr gut nachvollziehen.

Genau und deswegen finde ich, könnte ich mich mit anderen Konzernen auch gut anfreunden, ich weiß nicht, ich glaube, sowas wie mit Nestlé könnte auch

gut funktionieren. Und, hmm, ich bin so VW fixiert, mir fällt gar kein anderer großer Konzern ein (lacht). Natürlich, ja, die Automobilindustrie generell, ähmm, aber wen denn noch speziell? Was ich vielleicht nochmal ganz interessant fände, aber weil es dann nochmal eine andere Branche ist, ähmm wie für so einen internationalen Kosmetikhersteller.

L'Oreal oder sowas zum Beispiel?

Ja, genau. Da kenne ich mich natürlich auch privat noch besser mit der Materie aus (beide lachen).

Ja, okay, da hat man dann als Frau noch eine höhere Produktaffinität.

Ja, genau, doch.

Okay, nochmal kurz zum Rückspiegeln: da wird ja dann wieder das wiederspiegelt, was du vorhin schon gesagt hast. Es sollte also auf jeden Fall ein Konzern sein wo man einfach die Entwicklungschancen hat, die Internationalität und eben auch, dass man die Fachlichkeit wechseln kann und immer neue Herausforderungen findet.

Genau, genau, das sind die Hauptaspekte. Bei Führung finde ich den Mittelstand meisten ein bisschen interessanter, aber die bieten mir alle anderen Aspekte nicht.

Okay, danke.

b) Bitte nenne nun fünf Kriterien, weshalb du für die genannten Arbeitgeber arbeiten möchtest.

Hier können wir nochmal explizit nennen, die du eben schon als Gründe genannt hast, die Möglichkeiten, die ein Konzern bietet.

Genau.

Herausforderungen,

Mhm.

Entwicklungsmöglichkeiten.

Richtig, ja.

Internationalität.

Mhm.

Und Sicherheit.

Mhm.

Und dann, ein zweiter Aspekt, wenn ich das alles richtig verstanden habe, war also auf jeden Fall, dass du nur bei einem Unternehmen arbeiten möchtest, bei dem du hinter dem Produkt stehst. Du brauchst quasi eine Identifikationsbasis.

Ja, genau, brauche ich zumindest für mich, um motiviert zu sein oder damit ich auch ruhigen Gewissens sagen kann, ich arbeite gerne für dieses Unternehmen, weil ich weiß, dass das alles in Ordnung geht, was die da machen und ich auch von der Qualität da irgendwie überzeugt bin. Für Opel möchte ich zum Beispiel nicht arbeiten, auch wenn das auch ein Konzern ist, die gehören ja zu General Motors, glaube ich.

Okay, Dankeschön! Dann ist die nächste Frage...

3. a) *Kannst du dir vorstellen längere Zeit (> 24 Monate) bei einem Arbeitgeber zu bleiben?*

Ja, genau, das habe ich ja schon durch das Sicherheitsbewusstsein ein bisschen beantwortet. Das möchte ich auch, finde ich auch wichtig, länger als 24 Monate zu bleiben.

Das ist also definitiv ein Bedürfnis.

Ja, weil ich auch glaube, dass man sich erst nach einer gewissen Zeit in der Materie gut auskennt und auch dann erst gut für den Arbeitgeber sein kann. Wenn ich ständig wechsel, kann ich nie wirklich die Leistung einbringen, für die ich aber bezahlt werde.

Okay.

b) *Warum bleibst du bei einem Arbeitgeber?*

Das wurde ja quasi schon ein bisschen in den vorherigen Fragen beantwortet. Vielleicht fällt dir ja noch ein neuer Aspekt ein.

Ja, weil es mich jetzt gerade an eine aktuelle Situation erinnert. Ähm, aus Loyalitätsgründen oder Loyalität von beiden Seiten im gleichen Maße sozusagen.

Ähm, auf jeden Fall hatte ich von einer anderen, ähm, von einem anderen CC-Leiter aus dem Karosseriebau das Angebot bekommen, bei ihm eine Assistenzstelle zu besetzen. Aber weil ich weiß, meine Bereichsleitung hat im letzten Jahr ganz viel für mich gemacht, sie hat sich unheimlich für mich eingesetzt und hat mir dann auch so wie den unbefristeten Vertrag ermöglicht und aufgrund dessen, das war eigentlich das Hauptargument warum ich abgelehnt habe. Weil ich weiß, sie ist mir gegenüber loyal und ich bin es ihr automatisch damit auch. Und deswegen ist mir Loyalität grundsätzlich auch sehr wichtig, weil ich weiß, man sich gegenseitig aufeinander verlassen und es ist ein faires Miteinander.

Also der Fairnessaspekt ist da auch wichtig. Quasi nach dem Motto wenn man selber Fairness erfährt vom Vorgesetzten, dann gibt man die auch gerne zurück.

Also ist mir vorher natürlich auch wichtig, man muss bei solchen Sachen auch erst mal ein Stückweit glaub ich bei solchen Sachen auch in Vorleistung gehen, aber, ähm, so wie mein direkten Vorgesetzten zum Beispiel hätte ich es jetzt nicht gemacht. Der wäre mir jetzt nicht so wichtig gewesen, weil ich mit ihm schon andere Situationen erlebt habe. Ich bleibe immer trotzdem noch fair, aber ich bin nicht so loyal zu meinem direkten Vorgesetzten wie z.B. zu meiner Bereichsleitung.

Okay, fallen dir an dieser Stelle noch andere Gründe ein? Was Loyalität für dich ausmachen würde?

Mhmm, es hängt da ganz viele Sachen dann irgendwie auch nochmal für mich zusammen, dann so wie zum Beispiel auch dieses grundsätzliche Geben und Nehmen. Wenn wir z.B. auch über Arbeitszeiten sprechen. Ich habe kein Problem ganz viele Stunden hierzubleiben oder auch am Wochenende was zu machen oder Arbeit mit nach Hause zu nehmen oder das Diensttelefon, das ist alles kein Problem. Aber dann ist es für mich auch eine Selbstverständlichkeit wenn ich mal pünktlich weggehen muss oder später komme, aus welchen Gründen auch immer, dass dann nicht zehnmal nachgefragt wird, die Augenbraue hochgezogen wird, sondern dass es dann genauso selbstverständlich ist. Ja, und Ehrlichkeit einfach, ein offenes Wort, sprechen zu können, dass ich sagen kann, das und das gefällt mir nicht, ich es natürlich argumentiere, ich dann aber auch weiß, es ist gewollt und nicht, dass ich etwas nur abnicke.

Also auch, dass deine Meinung gefragt ist.

Mhm.

Gut, vielen Dank. Sehr gut.

- 4. Bitte nenne fünf Kriterien nach denen dein Vorgesetzter handeln müsste damit du ihn als Führungskraft akzeptierst und gerne mit ihm zusammenarbeitest. Auch das hattest du ja schon ein bisschen bei der ersten Frage mit angesprochen, aber vielleicht können wir es hier ja noch genauer herauskristallisieren.*

Mhm, mhhm, also wir hatten ja einmal schon mal diese Selbstständigkeit, ähm, ja dieses diese Balance zwischen Nähe und Distanz sozusagen. Interesse für meine Arbeit und für meine Leistung, aber mich alleine auch trotzdem laufen zu lassen. Was mir noch ganz wichtig wäre ist, naja, dieser typische Rückenwind. Das heißt, ähm, wenn ich in einer Besprechung, z. B. auch mit meinem Vorgesetzten sitze und dann geht es langsam in die Diskussion und wenn ich dann Partei für unsere Abteilung ergreife und auch unsere Interessen damit durchsetzen will und da sitzen dann ähmm, ja, Hierarchiehöhere, dass dann mein Chef, mein Vorgesetzter auch da ist und mich nicht vors Loch schiebt und sich zurück lehnt und sagt, ja, die macht das schon und die kann verbrannt werden, sonder dass der dann da Stellung zu bezieht.

Hmh, also dann sollte der Vorgesetzte auch unterstützend eingreifen?

Mhm. Ja, so wie mit Arbeitszeiten hatten wir ja jetzt auch schon mal, also...

Auch wieder dieses Geben und Nehmen quasi? Kann man das sonst noch anders in Worte fassen?

Genau, hmh, ich überlege gerade. Sowas mit Gleichheit?

Vielleicht dieses Ausgleichende? Auch wieder so eine Balance, im Sinne von man ist bereit, viel zu arbeiten und zu geben, aber man möchte dann im Gegenzug halt auch die Freiheit haben, zu sagen, und jetzt geht mal zwei drei Tage geht z.B. das Privatleben vor, die Mutter muss gepflegt werden, oder es hat irgendwer Geburtstag oder die Schwester heiratet. In diesem Sinne?

Genau. Oder wenn es mir dann auch einfach mal nicht so gut geht, dass das dann auch okay ist. Ich bleibe schon nicht zu Hause und bin krank, aber vielleicht kann ich dann mal nur nen halben Tag machen.

Okay, fällt dir sonst noch was ein? Zum Vorgesetzten, zum Führungsverhalten?

Hmmm, einen Satz hatten wir ja einmal schon so, ich sag mal auf der Arbeitsebene, aber, hm, dass er auch gewillt ist, mich zu fördern, sozusagen. Äh, dadurch dass es hier ja so viele Hierarchiestufen geht, ist mein direkter Vorgesetzter da auch einfach wieder bei unserer Bereichsleitung gefragt, wenn es zum Beispiel da um Qualifizierungsmaßnahmen oder um Entgeltstufen mehr geht. Da geht's dann einmal im Gespräch drum, da werden verschiedene Namen genannt und da muss der Abteilungsleiter argumentieren, warum sein Mitarbeiter die Gehaltsstufe bekommen soll, weil es immer nur ein bestimmtes Budget gibt. Und wenn er doch ach so zufrieden mit mir ist, dann erwarte ich auch, dass er sich da einsetzt.

Also auch Einsatz, okay, super, Dankeschön. So, kommen wir zur Frage fünf.

5. *Es geht um die Work-Life-Balance. Ich habe das zum besseren Verständnis nochmal definiert. Unter Work-Life-Balance versteht man eine Balance zwischen zwei zentralen Lebensbereichen, dem Arbeits- und dem Privatleben. Diese beiden Bereiche sollten vor dem Hintergrund der sich dynamisch verändernden Arbeits- und Lebenswelt intelligent miteinander verbunden werden. Vor dem Hintergrund des Work-Life-Balance Gedankens wird der Mensch ganzheitlich betrachtet, als Rollen- und Funktionsträger im beruflichen und im privaten Umfeld. Nur wenn ein Mensch die Möglichkeit hat, seinen individuellen Verpflichtungen in beiden Bereichen nachzukommen und seine Interessen zu erfüllen, kann er langfristig gesund, zufrieden, leistungsmotiviert und ausgeglichen sein. Vom Unternehmen angebotene Work-Life-Balance Maßnahmen unterstützen Arbeitnehmer dahingehend, Beruf- und Privatleben ausgleichend miteinander zu vereinbaren. In den Bereich der WLB Maßnahmen gehören: Arbeitszeitverkürzung, Sabbaticals, individuelle Beratung durch WLB-Beauftragte, Beratung zur Eldercare, alles so in Richtung Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Kindertagesplätze, Ferienbetreuung, Familiengeld, Kindergeld und vieles mehr.*

Was hältst du von Work-Life-Balance?

Ähmm, ja, es ist ja ein schöner Begriff, ähh, hm, ein bisschen zwiegespalten, weil ich grundsätzlich immer denke, ähm, Arbeit ist schon immer wichtig, weil sonst kann ich nämlich alles andere auch nicht machen. Wenn ich nicht arbeite und das Geld verdienen, dann brauche ich mir über ob das Kind jetzt dann auch eine Ferienfreizeit fährt oder, ähm, weiß ich nichts, was da alles noch anfällt, gar keine Gedanken drüber zu machen, weil ich die Kohle einfach nicht hätte. Darum sehe ich es schon ein Stück weit so, dass ich mein Privatleben zum größten Teil schon meinem Berufsleben auch mit hinten anstellen muss. Ähmm, ja, klingt immer so ein bisschen komisch, für mich ist es aber wirklich so. Es können natürlich immer Notsituationen kommen, da würde ich mir auch die Unterstützung von meinem Arbeitgeber wünschen. Ich habe zwar jetzt keine Kinder, aber wenn ich Kinder hätte, dann fände ich sowas wie einen Betriebskindergarten total gut. Also, so weil es mir auch wieder die Arbeit so sehr erleichtert. Weil meistens andere Öffnungszeiten da sind und weil es um die Ecke ist und man dann ganz viele Fliegen mit einer Klappe schlagen kann. Von Sabbaticals halte ich persönlich wenig, weil ich immer finde, wenn man ein Jahr draußen ist, das für das Unternehmen ganz schlecht ist und wenn ich dann wieder eingearbeitet bin ist ganz viel passiert. Finde ich, brauche ich jetzt nicht zwingend. Aber immer so zu Lebensphasen Unterstützung finde ich gut. Also auch wenn was mit den Eltern ist, z. B. so über vier Wochen bis man dann ein Pflegeheim hat, könnte ich Arbeitszeit reduzieren, das finde ich gut. Aber es darf halt nicht so überhand nehmen. Ich erwarte nicht, dass mein Arbeitgeber mir ein Fitnessstudio hinstellt, oder so alles, was so on top ist, was ich nicht zwingend brauche, um mir mein Arbeitsleben zu organisieren.

Okay, wenn ich das dann nochmal ein bisschen zusammen fassen darf, damit ich das auch alles richtig verstanden habe, also, es ist schon gut, wenn es solche Sachen gibt, gerade unterstützende Funktionen, aber es ist im Moment für dich noch nicht so relevant, weil du jetzt gerade deine Karriere fokussierst und eben auch bereit bist, das Privatleben zumindest in gewissen Bereichen hinten anzustellen.

Ja, bin ich, jetzt auf jeden Fall, aber ich würde schon fast sagen, dass das so eine grundsätzliche Einstellung ist. Ich habe selber auch immer so erlebt, dass alles viel drum rum auch um Arbeit organisiert wurde, auch bei meinen Eltern und es hat trotzdem alles immer geklappt, irgendwie, man muss aber selber auch immer etwas dafür tun, aber ich finde, dieser Begriff darf nicht damit verwechselt werden, dass sich, ähm, dass der Arbeitgeber jetzt plötzlich dazu verpflichtet wird, mein Privatleben zu organisieren, angenehmer zu machen. Das muss ich schon selber machen. Also ich finde Unterstützung gut, aber für mich ist es ganz oft dieser Begriff damit behaftet, der macht mir jetzt mein Leben schön oder ist dafür verantwortlich, dass, ähm, ja, ich tiefenentspannt nach Hause gehen.

Okay, gut, aber generell geht es bei dem Begriff, oder ja, ich glaube schon, dass der recht vielfältig benutzt, aber es geht bei dem Begriff generell darum, wie kann der Arbeitgeber da auch so ein bisschen in diese Fürsorgepflicht treten, gerade eben vor dem Hintergrund, dass das Arbeitsleben ja auch immer stressiger und fordernder wird und da einfach ein bisschen Ausgleich zu schaffen. Welche Maßnahmen man in Anspruch nimmt, bzw. ob man die Maßnahmen überhaupt in Anspruch nimmt ist ja dann wieder eine andere Sache. Ja, okay. Vielen Dank dafür.

6. Welchen Stellenwert hat Gesundheit in deinem Leben?

Hmm, es läuft so nebenbei, haha. Ähmm, ich achte ehrlicher Weise nicht so direkt da drauf. Ähm, ja, ich rauche, das schließt das dann auch irgendwie schon ein bisschen aus.

Ich rauche auch, also von daher, (beide lachen).

Ähmm, mir ist Gesundheit schon wichtig, gerade wenn ich das auch familiär bei mir sehe gibt es da schon die ein oder anderen Krankheitsfälle, auch mit meiner Mutter, ähm, in solchen Situationen oder wenn dann wieder was passiert ist, dann denke ich schon es ist wichtig.

Es steigert dann immer punktuell das Bewusstsein, wenn etwas passiert.

Aber ich für mich selber ähm, ja, wenn ich nicht zwingend zum Arzt gehen muss gehe ich nicht und Sport mache ich jetzt auch gerade gar nicht. Ich tue gerade

nichts bewusst für meine Gesundheit. Also ich finde es wichtig und gut und ich glaube je älter man ist, desto sensibilisierter ist man dann auch, aber momentan geht's mir ja gut, wie es mir jetzt gerade geht.

Okay, also es ist einfach montan noch nicht so ein Thema, aber du hast schon ein Bewusstsein dafür, dass es generell wichtig ist.

Okay, das ja, auf jeden Fall. Einmal im Jahr mache ich eine Kur, wie so eine Art Vitaminpräparat. Ist dann speziell ausgelegt für verschiedene Situationen und ich benutze das immer für Leute die eine Chemotherapie hinter sich haben und ihr Immunsystem wieder aufbauen wollen, das mache ich bewusst.

Okay, das ist ja dann schon mal etwas Bewusstes!

7. *Wie könnte dein Vorgesetzter deiner Meinung nach im Sinne des Gesundheitsmanagements/ gesundheitsorientierter Führung aktiv werden? Nenne bitte fünf Kriterien.*

Mein Vorgesetzter ist dann quasi mein Arbeitgeber?

Ja, einmal die direkte Führungskraft, aber es könnte dann auch der Bereichsleiter sein. Und es geht um das betriebliche Gesundheitsmanagement. Wenn ich es noch etwas vereinfachen kann, ein Beispiel ist schon so etwas wie mit den Arbeitszeiten. Wenn die Führungskraft dann eingreift und wenn es jemanden mal nicht so gut geht und der Vorgesetzte dann nicht die Augenbraue hochzieht, wenn der Mitarbeiter nach dem Essen geht, sondern auch unterstützend mitwirkt.

Okay, ja, einmal die Aspekte, die du schon aufgezählt hast. Dann ein Gesundheitszentrum, ähm, finde ich ganz praktisch, weil so wie jetzt mit meiner Augenentzündung konnte ich da einmal ruck zuck während der Arbeitszeit hin, für alle ziemlich unproblematisch. Das finde ich ganz gut, dann, äh, ja vielleicht, so wie noch mit Informationsveranstaltungen oder, das hatte ich nämlich durch Zufall auch mal gesehen, haben die diesen ganz bekannten Hypnotiseur für, damit man das Rauchen aufhört, hat der jetzt der Arbeitgeber das bezuschusst und ähm, dann, ja, so wie dieses Rehazentrum. Es heißt, dann auch so wie Verhaltensergonomien an den Arbeitsplatz, bei mir gucken sie, ob sie den Bü-

rostuhl anders einstellen müssen, aber auch für Produktioner, dann wie können Sie Bewegungsabläufe verbessern, damit sie lange gesund und fit bleiben.

Okay.

Dann mit Ernährung vielleicht noch, spezielle Ernährungsangebote und vielleicht auch, sowas wie, psychologische Beratung?

Ja, gehört auf jeden Fall auch dazu.

Einmal, ja, am Arbeitsplatz, wenn es da Probleme gibt, sowas wie Mobbing oder so in der Richtung oder ist ja dann auch oft ganz eng verknüpft, Beruf und Privatleben. Das ist ja ein Thema, über das nicht ganz offen gesprochen wird, weil es ja noch stigmatisiert ist, aber ja, ich fände es gut, wenn es das gäbe.

Also ich könnte mir auch gut vorstellen, dass es da viel Bedarf gibt und das sehr hilfreich sein könnte. Gerade auch so im Hinblick auf Stress. Wenn man das ganze jetzt nochmal auf die Führung spiegelt, dann ist es ja klar, dass man mit seinem Vorgesetzten nicht gerade über seine psychischen Probleme sprechen möchte, aber die Führungskraft könnte ja dahingehend aktiv werden, dafür zu sensibilisieren oder auf das Angebot allgemein aufmerksam zu machen.

Genau, gerade wenn ich sowas nicht kenne, sollte die Führungskraft informieren und mich bei der Idee unterstützen und dann so eine psychologische Beratung nicht belächelt, sondern so etwas ernst herüber bringt. Das heimlich zu machen wäre ja schon blöd.

Gesundheitsorientierte Führung sollte also auch ernst gemeint werden und ein wirkliches Bedürfnis der Führungskraft sein?

Ja, genau, sonst würde ich es nicht wollen und könnte es nicht guten Gewissens machen, weil es dann ja wieder negativ auf mich zurückfallen könnte.

Okay, vielen Dank für die ausführlichen Antworten, das Interview war sehr hilfreich und aufschlussreich für mich!

Interviewperson Zwei

Dann starten wir nun mit dem Interview. Die erste Frage lautet...

1. Bitte nenne fünf Kriterien, die den für dich perfekten Arbeitsplatz (Job) charakterisieren. Erläutere diese kurz!

Mhm, also erst mal, dass der Beruf an sich, der Job sicher ist, ähm, ja, ich bin irgendwie so ein Sicherheitsmensch, ich muss im Voraus planen können und so was kurzfristiges würde für mich nicht in Frage kommen. Das zweite ist, ich brauche feste Arbeitszeiten, ich möchte auch gar nicht unbedingt Führungskraft werden. Das Dritte, ähm, ja, das Umfeld vom Unternehmen.

Also die Arbeitsatmosphäre quasi?

Ja, hmm, jetzt fällt mir gar nicht so schnell was ein... Hm, das Unternehmen an sich, also ich muss mich irgendwie, also ich möchte in die Industrie, ich möchte mich mit dem Produkt identifizieren, also es muss schon etwas sein, was mir gefällt und, ähm, die Bezahlung muss stimmen (beide lachen).

Okay, das kann ich gut verstehen. Ich fasse das nochmal kurz zusammen. Wir haben jetzt den Sicherheitsaspekt, die festen Arbeitszeiten, ein passendes Umfeld im Unternehmen, eine Arbeitsatmosphäre, in der man sich wohlfühlt.

Ja, genau, auch so mit den Kollegen, dass man sich irgendwie auch mit den Kollegen versteht, dass das ein Miteinander ist und nicht, dass man so in Konkurrenz zueinander steht.

Also ein kollegiales Verhältnis. Dann hattest du gesagt, dass die Industrie dich reizen würde, dass du dich mit dem Produkt identifizieren kannst und eine angemessene Bezahlung ist dir noch wichtig.

Ja.

Okay, die nächste Frage ist dann...

1. a) Bitte nenne drei Unternehmen, für die du gerne arbeiten möchtest.

Ja, also VW, ähm, also kenne mich in Hannover nicht so gut aus... Also Conti wäre auch ganz interessant... was gibt's denn hier noch?

Also du musst dich nicht auf Hannover beziehen, du kannst deutschlandweit oder global denken.

Dann würde ich auch BMW interessant werden.

Okay, dann...

b) *Bitte nenne nun fünf Kriterien, weshalb du für die genannten Arbeitgeber arbeiten möchtest.*

Hm, VW, also erst mal sind es ja alles drei Industrieunternehmen und ich habe halt schon eine Ausbildung im Industriebereich gemacht und ich möchte halt gerne in dem Bereich Industrie bleiben, ähm, kann ich das auch so mit allen dreien verbinden?

Ja, na klar, auf jeden Fall, du kannst das ganz allgemein sagen und musst es nicht auf ein Einzelnes spezifizieren.

Also erst mal sind es alles drei Unternehmen, die sehr stabil sind, sie haben alle ein gutes Image. Dann ist die Bezahlung sehr gut, was man so hört. Und ja, die sind ja auch sehr erfolgreich, was man so in den Medien verfolgen kann. BMW ist ein DAX-Unternehmen, es ist einfach sehr attraktiv, glaube ich, dort zu arbeiten.

Okay, fällt dir noch was ein dazu?

Hm, ich habe mich jetzt noch nie so damit beschäftigt, wo ich da jetzt genau hin möchte, das ist ja noch ein bisschen hin (beide lachen).

Ich fasse das jetzt noch mal ein bisschen zusammen: einmal eben die Industrieunternehmen, weil du schon eine Ausbildung in dem Bereich hast, dich wohlfühlt hast und einen Bezug dazu hast. Dann die drei Unternehmen die du genannt hast, sie sind stabil, haben ein gutes Image, die Bezahlung ist gut, oder, was man eben so hört, dann sind die Unternehmen erfolgreich und haben einen hohen Attraktivitätsgrad für dich.

Mhm.

Okay, super, danke.

2. a) *Kannst du dir vorstellen längere Zeit (> 24 Monate) bei einem Arbeitgeber zu bleiben?*

Ja, könnte ich mir vorstellen. Also ich möchte mir schon irgendwie einen Arbeitgeber suchen, wo ich auch längere Zeit arbeiten kann. Also ich bin jetzt nicht abgeneigt, so dass ich sage, ich möchte nicht wechseln und ein Leben lang beim Unternehmen bleiben, das auch nicht. Aber so fünf Jahre oder so würde

ich schon gerne im Unternehmen bleiben, um auch Erfahrungen sammeln zu können.

b) Warum bleibst du bei einem Arbeitgeber?

Das hattest du ja jetzt schon ein bisschen quasi die zweite Frage beantwortet, insbesondere um Erfahrungen zu sammeln bleibst du bei einem Arbeitgeber. Fällt dir noch etwas ein, was der Arbeitgeber aus deinen Augen heraus tun müsste, damit du dort bleibst?

Ja, er müsste mir, also, der Aufgabenbereich müsste auf jeden Fall interessant sein. Bei mir war es damals so, dass ich mich halt fürs Studium überhaupt entschieden habe, weil, meine Arbeit sehr routinemäßig war. Also ich habe kaum neue Aufgaben bekommen und wurde gar nicht mehr gefördert. Ähm und das hat mich damals auch so ein bisschen gestört, dass ich gesagt habe, ja gut, ich bilde mich noch ein bisschen weiter, dass ich später einen besseren Job bekomme.

Okay, das kann ich gut verstehen, das ist gut nachvollziehbar. Gibt es sonst noch Gründe, die dir wichtig wären, dass du bei einem Arbeitgeber bleibst? Gründe, die deine Loyalität fördern?

Ja, also dass er mich auch indem fördert, das er sagt, ich kann an irgendwelchen Weiterbildungen teilnehmen, das ich halt auch merke, im Laufe der Zeit, dass die Aufgaben einfach anspruchsvoller werden. Für mich ist es auch wichtig, irgendwie, ähm, dass ich später dann auch Entscheidungen selbst treffen kann und mir nicht ähm, mir alles von meinem Chef quasi absegnen lassen muss.

Also auch eine gewisse Eigenständigkeit?

Ja, genau.

Okay, super, vielen Dank.

3. Bitte nenne fünf Kriterien nach denen dein Vorgesetzter handeln müsste damit du ihn als Führungskraft akzeptierst und gerne mit ihm zusammenarbeitest.

Ja, also erst mal, ähm, brauche ich Eigenverantwortung, ähm, damit ich jemanden akzeptiere... Ähm, er muss irgendwie, ja, auch ehrlich zu mir sein, also

wenn ich jetzt irgendwie merke, dass er mich hintergeht oder mir irgendwas unterjubeln will, dann wäre das wahrscheinlich kein gutes Verhältnis mehr, ähm, ja, dass ich auch irgendwie mal geschätzt werde von ihm.

Also der Wertschätzungsaspekt?

Genau, hm, fällt mir jetzt gar nichts mehr ein. Hmm...

Sonst überlegt doch einfach mal, gerade wenn du schon gearbeitet hast oder eine Ausbildung gemacht hast, so eine negative Situation vielleicht, was sollte er nicht haben und daraus dann etwas Positives ableiten.

Okay, da habe ich auch gerade dran gedacht! Bei mir war es so, dass ich sehr eng mit meinem Chef zusammen gearbeitet habe und er mir halt quasi so immer die Scheißaufgaben oder was er nicht machen wollte hat er mir dann immer untergejubelt und hat dann quasi dieses, dass er dann zum Beispiel dann auch diesen Chef nicht so raushängen lässt bei mir, dass er dann sagt, ich bin der Chef und du bist meine Mitarbeiterin, dass ist irgendwie so nen, naja, das ist ja eigentlich schon mit der Wertschätzung gemeint...

Hm, na vielleicht wenn man es noch ein bisschen zuspitzt, so ein Arbeiten auf Augenhöhe?

Ja, genau!

Hm und was du vorher noch gesagt hattest, mit dem Arbeitgeber, das kann man ja quasi auch wieder auf die Führungskraft spezifizieren, dass du gefördert werden möchtest? Weil es ist ja meistens doch an erster Stelle der direkte Vorgesetzte, der da einen Einfluss drauf hat.

Ja, stimmt und dass mir die Führungskraft dann auch irgendwie, dass wenn er Kritik äußert, dass er das dann irgendwie auf nem gewissen... Hmm, nicht nett verpackt, aber...

Konstruktive Kritik?

Ja, genau. Und dass ich dann halt auch mal irgendwie ein Feedback bekomme zu meiner Arbeit, dass hat bei meinem alten Arbeitgeber auch gefehlt.

Mhm, okay, also ein regelmäßiges Feedback wäre dir auch wichtig?

Ja, genau, so ein Mitarbeitergespräch oder so.

Mhm, ja, das ist ja quasi auch die Voraussetzung dafür, wie ist gerade der Status, wo kann ich mich hin entwickeln?

Ja, genau!

4. Was hältst du von Work-Life-Balance?

Also ich finde es auf jeden Fall gut, dass es so etwas gibt. Ich kenne das selbst, ähm, mein Bruder, der hat halt dadurch, ähm, dass er halt für so eine Beratung gearbeitet hat, ähm, stand er halt relativ viel unter Stress und hatte dann zuletzt auch ein Burnout.

Ui.

Ja und er war dann halt auch, ähm, zwei Jahre, also konnte er dann halt auch gar nicht mehr arbeiten und fängt jetzt langsam wieder an. Und, ähm, ich finde dass auf jeden Fall sowas gefördert werden muss, damit halt sowas nicht passiert. Für mich ist es auch total wichtig, dass ich beides verknüpfen kann und dass ich nicht nur für meine Arbeit lebe sondern dass ich auch viel mit meinen Freunden unternehmen kann oder wenn ich dann später Familie habe möchte ich auch nicht nur im Beruf sein, sondern möchte auch Zeit mit der Familie verbringen. Das habe ich ja am Anfang auch schon gesagt, dass mir feste Arbeitszeiten auch wichtig sind. Nicht, dass ich um sieben eigentlich Feierabend hätte und sitze um zehn Uhr immer noch in der Firma, also das möchte ich nicht! Ich möchte auch irgendwie was vom Tag und vom Leben haben.

Okay. Also könntest du dir auch gut vorstellen, solche Maßnahmen später in Anspruch zu nehmen?

Ja, genau!

Und du würdest es auch wertschätzen, wenn dein Unternehmen sowas anbietet?

Ja, auf jeden Fall!

Okay, vielen Dank! So, der nächste Punkt ist dann...

5. Welchen Stellenwert hat Gesundheit in deinem Leben?

Jetzt für mich selbst?

Genau.

Ähm, ja, auf jeden Fall sehr wichtig! Ich weiß jetzt nicht genau, wo du mit der Frage, also was genau mit der Frage gemeint ist?

Okay, ich kann es noch so ein bisschen ausformulieren. Es zielt quasi darauf ab, machst du viel für deine Gesundheit? Bist du gesundheitlich aktiv? Achtest du zum Beispiel auf Ernährung, machst du viel Sport...

Ähm, also ich muss jetzt sagen, so durch das Studium achte ich glaube ich nicht so viel auf die Ernährung, weil, ähm, ich gehe halt meist hier in der Kantine essen und das Essen ist halt nicht wirklich gut, aber dadurch, dass ich so wenig Geld habe, kann ich es mir auch irgendwie nicht groß leisten, jetzt einkaufen zu gehen und mir nur gesunde Sachen zu kaufen. Aber, ähm, als ich noch gearbeitet habe, habe ich da sehr stark darauf geachtet, dass ich gesunde Sachen esse. Ähm, Sport mache ich jetzt viel mehr. Ich spiele Tennis, ähm, gehe einmal die Woche Joggen und im Winter fahre ich Ski.

Super, na das ist ja auf jeden Fall schon mal was!

Ja, die Ernährung leidet jetzt ein bisschen, aber der Sport ist auf jeden Fall da zum Ausgleich.

Das stimmt. Und solange man nicht nur Pommes und Currywurst isst, geht es ja noch. Und so geht es ja den meisten Studenten, dass man noch nicht so viel Geld hat, nur im Biomarkt einkaufen zu gehen.

Ja, genau, deswegen!

Aber wenn ich das jetzt so richtig zusammenfasse, du hast auf jeden Fall schon ein Gesundheitsbewusstsein, ein Ernährungsbewusstsein. Okay, dann kommen wir zur siebten Frage...

6. *Wie könnte dein Vorgesetzter deiner Meinung nach im Sinne des Gesundheitsmanagements/ gesundheitsorientierter Führung aktiv werden? Nenne bitte fünf Kriterien.*

Hmm, also ich würde es gut finden, wenn es irgendwie eine Kantine gibt, also bei uns war es so, dass wenn man sich jetzt Mittagessen gekauft hat, der Arbeitgeber zum Mittagessen ich glaube eine Pauschale von 1,50 € gezahlt. Man

hat da halt relativ frisches Essen bekommen, was ich gut fand. Bei uns gab es auch Betriebssport, also man konnte sich im Fitnessstudio anmelden und hat von der Firma glaube ich 10 € Beitrag bezahlt bekommen, also ich habe das zwar selber nicht in Anspruch genommen, aber ich fand es halt sehr gut.

Weißt du, ob das viele in Anspruch genommen haben, in eurer Firma?

Nee, nicht so viele, aber, ähm, die meisten haben das auch nicht so mitbekommen, also es wurde jetzt nicht so viel Werbung dafür gemacht. Ich denke, wenn, wenn das vielleicht mehr gewesen wäre, wenn man das besser bekannt gegeben hätte oder mehrere Aushänge gemacht hätte, dann wäre das wahrscheinlich auch viel besser gewesen. Hm, was fällt mir denn noch ein? Vielleicht auch Ernährungsberatung!

Also eine Beratungsstelle im Unternehmen oder jemand der mal ins Unternehmen kommt und sowas alles?

Ja, genau.

Mhm, und wenn du jetzt nochmal an deine Führungskraft denkst, wie könntest du dir vorstellen, dass diese dich auch gesundheitsmäßig unterstützt oder den Gesundheitsaspekt mit ins Arbeitsleben einbringt?

Hm, da fällt mir jetzt so gar nichts ein. Vielleicht, dass er jetzt auch selbst darauf achtet, auf Gesundheit und Ernährung, dass es ersichtlich ist, dass er etwas dafür tut, dass es dann einen selbst motiviert das auch zu machen.

Also so ein bisschen in einer Vorbildrolle

Ja.

Mhm, ein wichtiger Aspekt, den ich bisher so gehört habe, der halt auch unter diesen Bereich der gesundheitsorientierten Führung fällt, ist es, darauf zu achten, dass der Mitarbeiter eben nicht in einen Burnout „hinein läuft. Oder z. B. auch zu gucken, wenn jetzt jemand da sitzt und der ist ganz offensichtlich krank, traut sich aber nicht, sich krankschreiben zu lassen, vielleicht weil er noch jung im Unternehmen ist und denkt, oh Gott, ich muss hier mein Bestes geben, dass dann die Führungskraft ganz klar sagt, Mensch, du bist krank, du gehörst nach Hause. Das ist auch noch ein Aspekt, von dem man sagt, er gehöre zur gesundheitsorientierten Führung.

Ja, das finde ich auch, das hatte ich bei mir im Unternehmen auch nicht. Es war meinem Chef glaube ich auch ein bisschen egal wenn man krank war, solange man noch gerade stehen konnte, konnte man natürlich auch noch arbeiten! Ich weiß auch nicht, ob das so ein bisschen, ähm, vom Alter abhängig war, der war schon relativ alt, ich weiß auch nicht, ob die das dann ein bisschen verbissener sehen...

Eine andere Mentalität?

Ja, wahrscheinlich, wenn die Führungskraft jünger gewesen wäre, ich glaube, der hat sich damit auch nicht so auseinander gesetzt, was so passieren könnte.

Ja, das kann ich mir auch gut vorstellen. Okay, ich fasse das auch nochmal ganz kurz zusammen, dir wäre halt wichtig, dass es z.B. eine Kantine mit finanzieller Unterstützung gibt, die auch viel hochwertiges, gesundes Essen anbietet. Dann hattest du Betriebssport gesagt, gerade wenn es eben auch Vergünstigungen, ähm, mit einbezieht. Dann Ernährungsberatung. Dann für die Führungskraft speziell, dass sie selbst auf ihre Gesundheit und Ernährung achtet und damit vielleicht ein bisschen eine Vorbildrolle einnimmt, einen auch motiviert, eben nach den selben Maximen zu handeln und dann Unterstützung der Mitarbeiter, dass hatte ich jetzt quasi noch hinzugefügt, dass man dann eben sagt, wenn der Mitarbeiter krank ist, dass man ihn nach Hause schickt, oder eben wenn man merkt, da ist jemand total gestresst, dass man eben auch offen darauf zugeht und mit arbeitet, quasi.

Ja, genau.

Okay, fällt dir sonst noch was ein?

Nee, so gerade nicht auf die Schnelle (beide lachen).

Okay, super, ganz herzlichen Dank!

Interviewperson Drei

Dann starten wir nun mit dem Interview. Die erste Frage lautet...

- 1. Bitte nenne fünf Kriterien, die den für dich perfekten Arbeitsplatz (Job) charakterisieren und erläutere diese kurz!*

Ähm, okay, fünf Stück, also, zum einen ist es, ähm, der Arbeitsplatz, also so die Büroatmosphäre und die technische Ausstattung, irgendwie, setzte ich irgend-

wie Flachbildschirme voraus, sodass es auch modern ist und, so dass man damit gut arbeiten kann, genauso wie die Programme, ähm, also, das so einmal zum technischen. Dann möchte ich so, mhh, ja, den Job haben, indem ich gute Arbeitszeiten habe, das heißt, relativ fest, ähm, von 09:00 – 17:00 Uhr, aber, halt, es spricht nichts dagegen, auch mal Überstunden oder so zu machen, wenn man weiß, okay, ich habe ein Projekt, also das gehört auch dazu, also ich möchte mit Projekten betraut werden und was im Unternehmen oder so bewirken, äm, also das wäre mir eben wichtig und also genau, dass man dann auch Überstunden macht, aber dann auch irgendwie wieder Freizeit hat, die wieder abzubummeln.

Okay.

Und dann eine gute Erreichbarkeit überhaupt zum Arbeitsplatz, dass man da, ähm, auch sag ich mal mit öffentlichen Verkehrsmitteln irgendwie gut hinkommen kann, dass man eben genug Alternativen hat.

Also eine gute Zugänglichkeit zum Arbeitsplatz?

Ja, genau so.

Mhm.

Hmm, was wäre mir noch wichtig? Also wenn ich nochmal an die Aufgaben denke... na klar, dass mir das irgendwie Spaß macht und auf einer Seite eben auch dass es was, ähm, was ich mal gelernt habe oder eben auch was auch in meinem Vertrag steht, dass man eben auch die Aufgaben macht, die einem zugetragen werden und das einem auch immer mehr Verantwortung gegeben wird, dass man da reinwächst.

Hm, also auch so ein bisschen Entwicklungsmöglichkeiten?

Ja, genau, mhm.

Okay. Ich fasse das nochmal kurz zusammen, einmal hast du gesagt, die Büroatmosphäre, dann die technische Ausstattung, dass eben alles modern ist, dass man Programme und Computer hat, dann, ja, Arbeitszeiten, die dir quasi oder die deinen persönlichen Bedürfnissen auch entsprechen.

Hmm, ja.

Und dabei eher feste Arbeitszeiten.

Mhmm.

Du bist natürlich auch mal bereit Überstunden zu machen, möchtest diese dann aber auch abbummeln.

Mhm.

Also einfach da auch so eine Fairness, was eben die Arbeitszeiten betrifft.

Ja, mhm!

Dann hast du gesagt, du möchtest sehr gerne auf Projektbasis arbeiten um auch im Unternehmen was zu bewirken, also auch mal etwas zu ändern oder da eine Herausforderung zu haben.

Genau, richtig.

Dann war dir die gute Zugänglichkeit zum Arbeitsplatz wichtig und der Spaß, den du an der Arbeit hast.

Genau.

Du würdest auch gerne Verantwortung übernehmen und dich dann auch weiterentwickeln können.

Ja, genau!

Super, vielen Dank. Das nächste wäre...

2. a) *Bitte nenne drei Unternehmen, für die du gerne arbeiten möchtest. Gerne auch deinen jetzigen Arbeitgeber, wobei dass dann natürlich geheim bleibt. Muss nicht hier auf Hannover bezogen sein, kann deutschlandweit oder international sein.*

Okay, ja, also, ich finde, ähm, Bayersdorf, irgendwie, ähm, das ist so ein Kindheitstraum, so wie manche ähm Feuerwehrmann werden, möchte ich ähm, für und bei Nivea arbeiten, das ist irgendwie so gefestigt.

Mhm.

Das wäre super. Also es sind irgendwie schon die, schon die Großen, die Namen, die man kennt. Also ich habe zum Beispiel eine Ausbildung vorher ge-

macht, bei einem Maschinenbauunternehmen hier in Hannover und wenn ich gesagt habe, ja, ich bin da und da, ein super Unternehmen, ähm, ohne, also so ein ganz technologisches, also ohne die Technik ist manches gar nicht geben würde und das kennt immer keiner und ich würde es gerne mal bei sowas arbeiten wo alle sagen, ja, kenn ich, cool, ähm...

Also so eine Arbeitgebermarke die auch irgendwo präsent ist!

Ja, genau. Die man eben gut kennt, natürlich eben irgendwie der fair ist, also ich finde Audi zum Beispiel auch faszinierend, aber ganz andere Richtung, so ein bisschen Auto und Technologie anstatt so Kosmetik. Mhmm und ich fände Unilever eben super, weil die so viele Marken und so viel Produkte. Also es wäre schon eher was so Richtung Konsumgüterbereich und eben groß.

Auf jeden Fall, also ganz klar, drei sehr interessante Unternehmen. Dann geht es gleich weiter mit der Frage...

b) Bitte nenne nun fünf Kriterien, weshalb du für die genannten Arbeitgeber arbeiten möchtest.

Du hast ja schon gesagt, einmal so diese Markenattraktivität, also der Arbeitgeber als Marke.

Ja, genau und dann eben auch die Produkte als deren Marke.

Mhm.

Noch vier Kriterien... Ähm, weil die groß sind, weil ich davon ausgehe, dass man da eben gute Entwicklungsmöglichkeiten hat, dass das ähm Gehalt auch höher ist, ich denke mal, dass da auch die Arbeitnehmervertretung eine größere macht haben, das ist ja auch mit Tarifverträgen.

Ja, genau.

Mhm, warum möchte ich da arbeiten? Weil es sich gut auch im Lebenslauf macht, wenn man bei so einer großen Nummer mal genommen worden ist. Ganz blöd, aber irgendwie ist das so.

Nee, warum denn blöd, das also, danach wählt man ja auch zum Teil seine Praktikumsplätze, was bringt einfach dem Lebenslauf wert? Das ist ja nun mal auch einfach was, was uns im Studium schon eingebläut wird, dass man da so ein bisschen drauf achten sollt.

Hmh.

Fällt dir noch was ein? Oder waren das so die Hauptgründe?

Ich denke ja.

War ja schon sehr viel. Ich sag es nochmal ganz kurz, einmal die Markenattraktivität vom Arbeitgeber, also so der Bekanntheitsgrad.

Ja, genau!

Dann auch die Produktattraktivität, dass man sich mit etwas identifizieren kann, wie zum Beispiel, jeder kennt und mag eigentlich Niveacrème. Die Größe, weil da schließt du auch darauf, dass man Entwicklungsmöglichkeiten hat, Unterstützung erfährt, dann auch sowas wie, ähm, wie soll man es denn nennen, ja einfach Bedingungen, Gehalt, dann zum Beispiel Unterstützung durch eine starke Gewerkschaft oder einen starken Betriebsrat, also einfach auch so, je größer das Unternehmen, desto mehr kann man halt mit einer starken Arbeitnehmervertretung rechnen und dann eben auch der Wert für den Lebenslauf.

Ja, genau!

Okay, super, danke. Die nächste Frage...

3. a) *Kannst du dir vorstellen längere Zeit (> 24 Monate) bei einem Arbeitgeber zu bleiben?*

Ja.

Okay, daran schließt gleich die nächste Frage.

- b) *Warum bleibst du bei einem Arbeitgeber? Was wären Gründe, die deine Loyalität fördern?*

Also was auf jeden Fall dafür spricht, ist, ähm, dass man, also dass ich von mir aus eben viel mehr lernen kann. Also wenn man das eben auch über eine Dauer macht, bekommt man automatisch eben mehr Verantwortung, mehr Aufgaben, man erfährt mehr, man kennt dann auch viel mehr und kann auch manches eben auch ganz anders lösen, ähm,. Also das wäre irgendwie zum einen, dass man eben wenn man, man muss sich ja auch vorstellen, dass man dort eben acht bis zehn Stunden am Tag arbeitet, man hat da sein Umfeld und das ist mir eben wichtig, dass man da sich auch was aufbauen kann. Wenn man da

so Job-Hopping oder so was betreibt, dass man da irgendwie alle halbe Jahre oder einmal pro Jahr den Arbeitgeber wechselt irgendwie, das wäre mir zu... zu wuselig, irgendwie. Auch diese ganze Umstellung dann nochmal und wieder neu was lernen, also ich würde jetzt nicht sagen, ich bleibe immer fünf bis zehn Jahre da, so nicht, aber zwei, drei, vier Jahre finde ich ist schon, ähm, schon was Gutes. Und dann muss man eben sehen, ob es auch weitergeht, wenn da auch irgendwie die Schranke ist und man ist dann irgendwie Anfang Dreißig oder nicht mal, dann, dann geht man als Konsequenz, aber ich würde das nicht anstreben, um ständig woanders zu sein, sondern eher, wenn man sich da was aufgebaut hat und dann auch diese Bestätigung zurück erfährt, ähm, man vertraut mir Aufgaben an und ich kann das eben auch bewirken was mir wichtig ist, so ein Projekt zu betreuen oder überhaupt in einem Bereich zu arbeiten, auf den auch Wert gelegt wird von der Geschäftsleitung aus, dass man sagt eigentlich die Abteilung ist wichtig, die fördert uns, dann sehe ich da eigentlich kaum einen Grund, das auch zu verlassen. Wenn das Umfeld eben stimmt, dass ist eben unter dieser Prämisse.

Okay. Ich fasse das nochmal kurz zusammen. Also du bleibst bei einem Arbeitgeber, weil du sagst, man kann erst nach einer gewissen Zeit sich auch so einbringen, wie man es gerne möchte, weil man muss ja erst mal ein paar Erfahrungen sammeln, die Leute kennen, den Arbeitsablauf kennen.

Genau.

Dann, ähm, wenn man dableibt, kann man auch immer neue Aufgaben bekommen, weil man kennt sich ja besser aus. Dann ist dir ein sichereres Umfeld wichtig, also ja, ein gefestigtes, stabiles Umfeld, in dem man sich auch wohlfühlen kann und ähm, natürlich wenn man halt häufig den Arbeitgeber wechselt, in ein neues Unternehmen geht, sich immer wieder neu anpassen muss, das bedeutet natürlich auch Stress.

Ja, mhm.

Zudem ist ja dann wahrscheinlich auch öfters nochmal mit einem Umzug oder so verbunden, sowas ist ja dann auch immer stressig. Dann sind positive Effekte, die quasi der Arbeitgeber leisten kann, damit du eben bleibst, sind auch Be-

stätigung, Entwicklungschancen, die der Arbeitgeber dir gibt, Wertschätzung, die du erfährst sowie ein positives Umfeld, was dir geboten wird.

Ja, mhm.

Fällt dir noch etwas ein, wodurch du sagst, dass ich dort bleiben würde, oder war es das?

Hm, es fällt mir so nichts mehr ein, aber da ist bestimmt noch was. Hm, dass das Gehalt eben stimmt. Also ich muss nicht super reich werden, aber es muss schon widerspiegeln mit dem Verantwortungsgrad den ich habe und mit den Aufgaben, also das muss eben stimmen.

Mhm, so eine faire Behandlung da in diesem Sinne.

Ja, ganz genau, mhm.

Super, vielen Dank! Ähm, die nächste Frage ist dann...

4. *Bitte nenne fünf Kriterien nach denen dein Vorgesetzter handeln müsste damit du ihn als Führungskraft akzeptierst und gerne mit ihm zusammenarbeitest.*

Mhm, oh, das ist eine gute Frage (beide lachen).

Mein Teamleiter oder mein erster Vorgesetzter?

Genau, die direkte Führungskraft, also der- oder diejenige, mit dem oder der du am meisten zu tun hast und die dir direkt überstellt ist.

Hm, ähm, ich erwarte von der Person, ähm, dass man sich zumindest täglich einmal sieht, also das sie z.B. morgens ins Büro kommt und begrüßt und so ein bisschen ein lockeres Umfeld herrscht, dass man so, ich weißt nicht, gemeinsam Mittagspause macht oder sowas in der Art, dass es so ein bisschen persönlicher wird, ähm, ja, was erwarte ich noch? Dass ist so schwierig in Worte zu fassen, man hat ein bestimmtes Bild vor Augen...

Versuch es einfach.

Ähmm, es ist wieder mit diesen Aufgaben, also dass sie die wieder gut überträgt, also wenn es jetzt eine Sonderaufgabe ist, also nicht aus dem Tagesgeschäft, dass da irgendwie Interesse hinter steckt, also dass du dann irgendwie

auch zwischendrin immer mal nachgefragt wird. Mhm, ob Hilfe benötigt wird oder ob alles verständlich ist oder überhaupt ob das Ziel vorher immer gut ähm, ja, dass es bekannt gegeben wird und ganz eindeutig ist, und dass sie immer als Ansprechpartner einfach so auftritt, dass man jederzeit hinkommen kann, dass da keine Barriere irgendwie zwischen ist, dass es eher offen ist.

Also Nähe statt Distanz.

Genau! Ähmm, dann erwarte ich von ihr auf jeden Fall Fachwissen.

Mhm.

Ähhmmm, mehr weiß ich gerade nicht.

Das war ja schon sehr viel. Ich fasse es auch nochmal zusammen, vielleicht kannst du ja ergänzen. Die war auf jeden Fall wichtig der tägliche Kontakt zur Führungskraft, ein gutes Verhältnis, ein persönliches Verhältnis, ähm, dass eben die Führungskraft sich auch wirklich für den Mitarbeiter interessiert, mal ins Büro kommt, dann, ähm, die Aufgaben sollen gut übertragen werden, also vernünftig formuliert, nicht schnell dahin geklatscht, sondern eben auch mit Erklärung und so weiter.

Genau.

Ähm, Interesse am Mitarbeiter und auch an den Aufgaben, also auch mal nachfragen, wie es denn gerade so läuft, so eine Statusmeldung quasi abholen. Und das auch von sich aus. Dann Fairness, habe ich so ein bisschen raus gehört.

Ja.

Klarheit in der Aufgabenübertragung, dann vielleicht auch mal ein Feedback geben, also die Gesprächsbereitschaft, ähm, Nähe zur Führungskraft sollte herrschen, also dass die Führungskraft auch die Nähe zum Mitarbeiter sucht, bewusst, auch Offenheit und dann hast du noch gesagt, dir wäre Kompetenz in Form von Fachwissen wichtig.

Genau. Das ist es auch, dann vielleicht nochmal so mit so Zielvereinbarungen oder so oder auch Leistungsbeurteilung, wenn man da irgendwie so in diese Jahresgespräche geht, dass die da irgendwie auch gut vorbereitet ist und sage ich mal, mich auch gut kennt irgendwie. Das spielt ja dann alles damit zusammen, dass es dann sowas auch gibt und dass das dann auch eingehalten wird.

Okay, super, vielen Dank. So, die nächste Frage dreht sich um Work-Life-Balance...

5. Was hältst du von Work-Life-Balance?

Ja, also ich halte das für super wichtig. Ähm, warum? Ähm, ja, man sieht ja, oder wir haben das jetzt auch in fast jeder Vorlesung, da ist dieses Wort demographischer Wandel, ähm, zum einen, aber eben auch dieser hohe Stress, Burnout, also diese typischen Klassiker und ich sehe das jetzt auch einfach ähm, dass es super wichtig ist und eigentlich möchte ich das auch, ähm, weil das Leben irgendwie doch sehr kurz ist. Also wenn man hier rausgeht ist man so Mitte, Ende Zwanzig, also wenn man aus der Uni rausgeht, und, ähm, dann hat man noch so dreißig Jahre zu arbeiten, hm, und irgendwie möchte man ja auch noch was davon haben. Also ich fände es super, wenn man dann so einen tollen Job hat, der einem richtig Spaß macht und den man locker mit 35, 40 Stunden schafft und dann eben noch genug Freiraum hat, um eben noch Sport zu treiben, um sich mit Freunden zu treffen, um eben noch Sachen zu machen, die gar nichts mit der Arbeit zu tun haben, um einfach auch mal echt dieses Gleichgewicht zu haben.

Hmh.

Und dann diese Unterstützung, also, die Betreuung von Eltern. Also ich denke jetzt ganz persönlich an meine Eltern, die sind beide Schwerbehindert, das wird eben irgendwann mal auf mich zukommen.

Mhm, aber auf viele aus unserer Generation, das ist einfach Fakt.

Ja, genau, also das finde ich eben super wichtig. Und wenn man da eben auch Unterstützung von der Arbeitgeberseite her bekommt, das ist eben super wichtig und das ist auch ein Grund eben da zu bleiben. Wenn man diesen Freiraum eben hat. Das ist mir eben noch eingefallen, also du es vorgelesen hast wäre bei mir eben noch Führungskraft, was da mir wichtig wäre ist auf jeden Fall die Motivation. Das ist auf jeden Fall das, was ich eher damit meinte, dass der morgens eben reinkommt, dass der mich persönlich kennt, dass der auch individuell sagen kann, das war richtig gut der Job oder das war nicht optimal, ich

unterstütze dich nochmal, wir wollen das und das erreichen, also das wäre bei mir irgendwie noch wichtig.

Also so eine persönliche Führungsbeziehung aufbauen, quasi.

Mhm, ja und ja, diese Motivation irgendwie, dass er immer auch begeistern kann, dass man immer wieder jeden Morgen dahin geht. Auch wenn man sagt okay, die nächsten zwei Wochen sind echt anstrengend, da müssen wir echt Überstunden machen bis das Projekt auf den Beinen ist, also da hätte ich eben auch Lust zu. Dann ist es überhaupt nicht schwierig, dann ist es keine Last, dann habe ich etwas erreicht, dann ist es auch die Bestätigung, die ich in meinem Arbeitsleben erfahren möchte, so guter Job gemacht.

Das kann ich sehr gut nachvollziehen, das würde mir genauso gehen. Ähm, dann wäre das nächste...

6. Welchen Stellenwert hat Gesundheit in deinem Leben?

Also, es geht halt, von der Ernährung, also ich esse nicht optimal, aber ich möchte schon bewusst essen und, ähnm, auch mäßig Sport treiben. Also es muss jetzt nicht fünf Tage die Woche sein, so als Ausgleich und einfach auch den Spaßfaktor zu haben. Weil, lachen auch gesund ist.

Lacht. Das stimmt, auf jeden Fall! Also du würdest dich schon als gesundheitsbewussten Menschen betrachten?

Ja.

Okay, die letzte Frage ist dann...

7. Wie könnte dein Vorgesetzter deiner Meinung nach im Sinne des Gesundheitsmanagements/ gesundheitsorientierter Führung aktiv werden? Nenne bitte fünf Kriterien.

Ähm, was ich auch eingangs schon meinte, dass die Büroatmosphäre, da meine ich schon auch Einrichtung und technische Ausstattung mit, also dass dich sich dafür einsetzt, dass man...

Also ein ergonomischer Arbeitsplatz?

Ja, genau, ergonomischer Arbeitsplatz, Schreibtisch und Stuhl und auch dass man schon da vernünftig sitzt, dass man da schon sagt, okay, ihr seid hier acht bis zehn Stunden, ihr müsst auch vernünftig arbeiten können. Ähm, dann fänd ich es, ähm, schon cool, wenn es sowas gibt, wie, ähm, Betriebssport oder einfach so mal, ich glaube, das ist auch fürs Team ganz cool, wenn man da irgendwie sagt, okay, Freitag morgens oder Mittwoch morgens, wie auch immer, machen wir, äh, eine Art Gymnastikrunde oder so.

Mhm.

Wir treffen uns, weiß nicht, von acht bis neun und dann gehen wir nicht ans Telefon und schalten hier alles aus und machen ein paar Atemübungen, wo wir einfach nur, um das irgendwie zu haben.

Was gemeinsames und etwas was dann auch das Gesundheitsbewusstsein steigert.

Ja, genau.

Und das könnte ja dann auch eine Führungskraft initiieren.

Genau, mhm. Mhm, die Frage war auch hauptsächlich Work-Life-Balance, oder.

Hmm, es geht jetzt hier im Kern darum, in wie weit auch die Führungskraft aktiv werden kann, um eben Gesundheit im Berufsleben zu fördern oder Mitarbeiter zu sensibilisieren.

Ich glaub, also ich sehe auch immer die Führungskraft als Vorbildfunktion, also wenn sie es da einfach auch schon irgendwie vorlebt, regelmäßig Sport treibt und eben nicht die Cola in der Mittagspause trinkt, sondern Wasser.

Mhm.

Also es ist ganz, ganz einfach, aber ich glaube da, das bewirkt eben schon viel. Aber es muss halt auch... das ganze Unternehmen muss da auch so hinter stehen.

Also es muss ein einheitliches Bild sein? Die Kultur des Unternehmens muss das auch fördern?

Das muss dazu passen, ja. Weil sonst kann glaube ich eine Miniabteilung oder ein Gruppenleiter oder Abteilungsleiter auch wenig für ausrichten.

Ja, da hast du bestimmt Recht.

Ich glaube, das ist so der Kern, irgendwie.

Fällt dir noch etwas ein in diesem Bereich?

Mhm, ja, zum einen natürlich, dass die Führungskraft von ihrem Führungsstil her ebenso ist oder auch dem Mitarbeiter das Vertrauen entgegenbringt, oder die Arbeitszeitmodelle, dass die eben auch so gestaltet sind, dass man die Zeit dazu hat, sich eben auch persönlich damit zu beschäftigen. Sei es eben eher nach Hause zu gehen, oder morgens früh, ähm, morgens um sechs schwimmen zu gehen, oder eben irgendwie einfach Sport zu treiben. Oder... Ja, sowas in der Richtung.

Mhm.

Das muss irgendwie ja auch passen. Also ob das wohl die Führungskraft machen kann,... Aber es geht ja eben wieder um die Unternehmenskultur, ist es erlaubt, wird es gefördert?

Einfach, dass deinem auch der Freiraum geboten wird oder die Flexibilität, dass man auch mal die Arbeitszeiten so anpasst oder sagt, heute Abend möchte ich gerne meinen Sportkurs besuchen, ich gehe pünktlich.

Ja, ganz genau.

Okay, super, ich fasse auch das nochmal ganz kurz zusammen. Also, einmal die Büroatmosphäre, auch der ergonomische Arbeitsplatz, gesunde Arbeitsbedingungen als Voraussetzung, dann hattest du gesagt, Betriebssport wäre etwas, womit man quasi so zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen könnte, einmal eben man tut was im Team fürs Team und man ist halt gemeinsam gesund aktiv.

Mhm.

Die Führungskraft sollte eine Vorbildrolle einnehmen, so kann sie halt immer die Mitarbeiter ein bisschen, ja, beeinflussen, oder eben, ja, zeigen, „wie es richtig geht“.

Genau, ja.

Dann ist die Unternehmenskultur ganz wichtig, denn du sagst quasi, es bringt wenig, wenn nur einer das unterstützt, sondern es muss eben auch vom Unternehmen gewollt und gefördert sein. Vertrauen ist zudem wichtig und eben auch den Freiraum für Gesundheit schaffen.

Genau.

Super, das war es schon, ich danke dir ganz herzlich.

Interviewperson Vier

Dann starten wir nun mit dem Interview. Ich beginne mit der ersten Frage...

- 1. Bitte nenne fünf Kriterien, die den für dich perfekten Arbeitsplatz (Job) charakterisieren und erläutere diese kurz!*

Fünf? Ähm... Ja, auf jeden Fall eine Herausforderung, das wäre wichtig, weil, äh, ein Job, der immer, wo man nicht gefordert wird, wird schnell langweilig für mich. Dann einer, der mir, der meinen persönlichen Interessen auch entspricht, ähm, also von den Aufgaben her, also dass ich mich mit Sachen beschäftige, die mir, mit denen ich mich identifizieren kann, wo ich hinter stehe quasi. Dann, da hörst bei mir auch schon auf...

Beide lachen.

Mhm, ja, dass die Kollegen nett sind, dass ich mit denen auch persönlich gut klarkomme quasi.

Also so ein kollegiales Umfeld am Arbeitsplatz?

Ja, genau. Also, nicht nur Arbeit, sondern dass ich auch mit der Umgebung gut klarkomme, auch generell die Arbeitsatmosphäre. Das ist ja schon fast ein neuer Punkt. Also ich fühle mich auch wohl, wenn die Räumlichkeiten entsprechend sind und die Atmosphäre einfach nett ist.

Also so die äußere Gestaltung des Arbeitsplatzes?

Genau. Wie viele habe ich jetzt?

Vier.

Ähmm, ähm...

Ich kann es sonst auch nochmal zusammen fassen, vielleicht fällt dir dann nochmal was ein.

Ja.

Also wir hatten jetzt einmal die Herausforderungen, gefordert und gefördert werden. Dann war es dir wichtig, dass du persönliche Interessen mit einbringen kannst und dich mit dem Arbeitsplatz identifizieren kannst. Das würde ich jetzt so verstehen, dass man sagt, also das sind meine Schwerpunkte in diesem Bereich, hier möchte ich gerne arbeiten, und dass dir das quasi ermöglicht wird.

Ja, genau.

Gut, dann ein kollegiales Umfeld, eine kollegiale Arbeitsatmosphäre. Man bringt schließlich viel Zeit im Berufsleben, da möchte man sich ja auch so wohl wie möglich fühlen und auch die äußere Gestaltung des Arbeitsplatzes.

Ähmm, ja, und natürlich halt die Aufgaben, dass die auch dem entsprechen, was ich mir vorstelle und dass ich damit zufrieden bin, sowohl mit den Anforderungen, dass die nicht zu leicht oder zu schwer sind, also generell auch mit dem Inhalt, dass der Inhalt mir auch entspricht, also sprich auch von meinen Schwerpunkten her und, ja...

Super, vielen Dank. Das nächste wäre...

2. a) *Bitte nenne drei Unternehmen, für die du gerne arbeiten möchtest. Gerne auch deinen jetzigen Arbeitgeber, wobei dass dann natürlich geheim bleibt. Muss nicht hier auf Hannover bezogen sein, kann deutschlandweit oder international sein.*

Ähmm, ja, ich suche gerade ein Praktikum, deswegen ist das kein Problem...

Beide lachen.

Also, aktuelle Frage, ähm, ja, also zur Zeit sehr gerne bei Lewis, ähm, Zalando finde ich auch sehr interessant und, ähm, als Drittes, mhm, ja, Balzac kann ich mir auch vorstellen, finde ich auch sehr interessant.

- b) *Bitte nenne nun fünf Kriterien, weshalb du für die genannten Arbeitgeber arbeiten möchtest.*

Warum hast du genau die jetzt gewählt, wonach genau suchst du?

Mh, zum einen nach der Branche, auf jeden Fall, weil ich ähm, wie gesagt, auch so Richtung Mode, also die textil und sowas Branche interessant finde, dann, ähm, auch nach dem Auftreten des Unternehmens, also, auf jeden Fall auch nach der Aktualität, also wie ist das Unternehmen, krepelt es irgendwo vorm Ruin herum? Oder ist es, ähm, quasi noch ähm, wie heißt es...

Erfolgreich?

Erfolgreich, genau, das Wort hat mir gefehlt. Ähm, was hatte ich jetzt schon?

Die Branche, sowas wie Mode und Textil, das Auftreten, die Aktualität, erfolgreich, das würde ich vielleicht so ein bisschen so unter Arbeitgeberimage zusammenfassen.

Ja, genau. Ich denke schon. Ähm, ja. Ja, eigentlich Branche und ähm, den Rest bekommt man ja erst mit, wenn man im Unternehmen ist. Deshalb gucke ich halt jetzt erst mal nur, wie erfolgreich das Unternehmen ist und ob es in meine Branche passt.

Also bei Branche würde ich jetzt erst mal sagen, auch so auf Mode und Textil, dass du auch schon am Produkt interessiert bist.

Stimmt, genau!

Du musst dich also mit dem Produkt identifizieren können?

Ja, genau, das stimmt! Das ich quasi auch das, wofür ich arbeite, auch selber vertreten kann.

Das muss dir dann quasi so eine Identifikationsbasis geben.

Ja, genau.

Ähm, fällt dir sonst noch was ein in dem Bereich?

Oder vielleicht wenn man mal so von hinten rum schaut, wenn man jetzt sagen würde, das Unternehmen würde mich so gar nicht interessieren, wenn man das dann quasi umdrehen kann?

Ja, mir ist auch wichtig, dass das Unternehmen einigermaßen modern und nicht zu starr ist. Also so ein Unternehmen, was sehr traditionell, nicht, also im sowohl im Umgang als auch inhaltlich nicht so fortschrittlich ist, das wäre für mich auch nicht.

Okay, also modern und dynamisch wäre dir auch noch wichtig?

Ja.

Ich fasse es nochmal ganz kurz zusammen, die Branche ist dir wichtig, das Auftreten, also das Arbeitgeberimage, Aktualität, Erfolg, dann bist du interessiert am Produkt, brauchst also eine Identifikationsbasis, etwas, wo du hinter stehst und du möchtest gerne für ein modernes und dynamisches Unternehmen arbeiten. Sehr gut.

3. a) *Kannst du dir vorstellen längere Zeit (> 24 Monate) bei einem Arbeitgeber zu bleiben?*

Ja, kann ich mir vorstellen, also über eine lange Zeit einfach.

Mhm.

Finde ich sogar besser, als so ein Arbeitsplatz-Hopping.

Hmh. Okay.

b) *Warum bleibst du bei einem Arbeitgeber?*

Also, wie gesagt, es ist mir sehr wichtig, dass ich mich mit dem Arbeitgeber identifizieren kann und dementsprechend baue ich dann auch meistens ein emotionales Verhältnis dazu auf, zu dem Arbeitgeber, also, ähm, wenn ich, äh, an meinem Arbeitsplatz glücklich und zufrieden bin, dann möchte ich da auch gerne bleiben. Das ist klar, wenn es mir dann nicht gefällt und ich da auch nicht gefordert werde und sonstiges, äh, dann werde ich mit der Zeit schon merken, dass es nicht so gut ist und mich anderweitig umsehen, aber an sich strebe ich ein gutes Verhältnis zum Arbeitgeber an, sodass ich da auch länger bleiben, mich da weiterentwickeln will.

Ja. Okay, ich fasse das nochmal kurz zusammen. Du brauchst also eine Identifikationsbasis um Loyalität aufzubauen, denn wenn du dich mit identifizieren kannst, dann ist das quasi so die Voraussetzung für so ein emotionales Verhältnis. Dann, äh Förderung, der Arbeitgeber muss dich fördern, in deinen Kompetenzen, in deiner Entwicklung und ja, ähm ein gutes Verhältnis zueinander. Ja, ähm, sehr gut.

Ja.

4. *Okay, so, bitte nenne fünf Kriterien nach denen dein Vorgesetzter handeln müsste damit du ihn als Führungskraft akzeptierst und gerne mit ihm zusammenarbeitest.*

Ähm, ja, dass sie einen halt immer beobachtet und guckt, okay, also auf einen persönlich eingeht halt, durch dieses Beobachten eigentlich...

Mhm.

Ähm, dass sie Schwächen und Stärken erkennt, anerkennt, fördert, ähh, dass sie fachlich auch fit ist, so dass ich wirklich zu ihr als Führungskraft quasi sie anerkenne. Ähm, ja, dass sie kooperativ ist, also auch offen für andere Vorschläge oder auch für einen anderen Blickwinkel. Ähm, das sind jetzt?

Vier.

Ähm, ...

Kooperativ und offen könnte man ja auch als zwei verschiedene Punkte nehmen. Also, ich fasse nochmal kurz zusammen: besonders wichtig war dir, dass man, also dass die Führungskraft den Mitarbeiter aufmerksam beobachtet und so auch persönlich auf den Mitarbeiter eingehen kann, dass sie den Mitarbeiter also quasi gut kennt oder in dem Fall dich gut kennt. Dann, ähm, die Führungskraft muss fachlich fit sein, damit du sie auch so ein bisschen als Vorbild anerkennen kannst.

Ja, ja.

Dann, ähm, ja, die Führungskraft sollte deine Stärken und Schwächen kennen, um darauf eingehen zu können, Stärken stärken, Schwächen schwächen, so nach dem Motto.

Ja.

Und, sie sollte kooperativ führen, also auch auf den Mitarbeiter hören und dem ein Stimmrecht geben und offen sein.

Ja, ja. Es ist aber kein Ranking, oder, also?

Nein, das auf keinen Fall.

Okay.

Sticht denn für dich ein Punkt ganz besonders raus, wo du sagst, das wäre mir das Wichtigste?

Nee, deswegen, deswegen sage ich ja.

Also so eine gute Mischung aus allem.

Genau.

5. Was hältst du von Work-Life-Balance?

Ähnm, also persönlich finde ich das wichtig. Also es ist auch für mich wichtig, dass ich jetzt nicht, ahhm, lebe um zu arbeiten, sondern arbeite, um zu leben, quasi, ääähm. Ja, also prinzipiell ist es auch wichtig, dass man, das ich auch auf der Arbeit zufrieden bin, und dass ich auch, nicht unzufrieden bin, weil sich das sonst auch auf die Freizeit auswirkt.

Genau.

Und, ähm, dementsprechend muss eigentlich beides im Einklang sein, und, ähm, zu gleichen Teilen, das ist natürlich auch immer Persönlichkeitsabhängig, wie wichtig das einem ist, also manche Leute haben nichts dagegen, 60 Stunden die Woche zu arbeiten, andere möchten auch mal ihre Kinder sehen. das ist immer so ein bisschen, äh, persönlichkeitsabhängig, für mich ist auf jeden Fall wichtig, sowohl Freizeit zu haben, als auch glücklich im Job zu sein, so dass ich für mich das mit zur Freizeit zählen könnte quasi. Dass ich so gerne bei der Arbeit bin, dass ich dort auch die Zeit jetzt nicht jede Sekunde abzähle, bis ich wieder nach Hause kann.

Genau, sondern dass halt auch genießen können und sich da wohlfühlen und sich selbst verwirklichen können.

Ja, ja.

Okay. Ähm, würdest du denn auch Work-Life-Balance Maßnahmen in Anspruch nehmen, wenn das Unternehmen sowas anbieten würde?

Ähm, in dem Sinne, was du vorgeschlagen hattest?

Ja, z. B. Eldercare, oder wenn man Kinder hat und das Unternehmen im Sommer einen Betriebskindergarten anbietet, in den Sommerferien.

Ja, ich denke schon. Kann ich jetzt noch nicht einschätzen, aber so von der Idee her auf jeden Fall.

Okay. Vielen Dank dafür.

6. Welchen Stellenwert hat Gesundheit in deinem Leben?

Also, ja, ähm, das auf jeden Fall ist wichtig. Ich denke, Sport ist wichtig, ich denke, ne Ernährung, eine ausgewogene Ernährung ist wichtig, damit man sich auch einfach wohl fühlt in seinem Körper und auch in seiner Umgebung. Wenn man sich nicht wohlfühlt und nicht gesund ist und immer irgendwelche Schmerzen und Wehwehchen hat, dann ist das Leben manchmal nicht mehr so angenehm, also, gerade, wenn man irgendwas Langwieriges, Chronisches hat, wirkt sich das ja auf alle Bereiche aus. Also dementsprechend ist Gesundheit schon wichtig, damit man sich auch einfach wohlfühlt.

Mhm, also es fördert auch einfach die Balance im Leben, quasi.

Ja, genau.

Mhm. Ich fasse das nochmal kurz auf. Das Thema ist dir auf jeden Fall wichtig, gerade die Bereiche Sport und Ernährung sind dir wichtig, du hast da schon ein Bewusstsein für und sagst halt auch ganz klar, dass man darüber viel für sich selber tun kann, also für das eigene Wohlbefinden, die eigene Zufriedenheit.

Ja. Genau.

Dankeschön, ähm, die letzte Frage...

*7. Wie könnte dein Vorgesetzter deiner Meinung nach im Sinne des Gesundheitsmanagements/ gesundheitsorientierter Führung aktiv werden?
Nenne bitte fünf Kriterien.*

Also wie kann der direkte Vorgesetzte am Arbeitsplatz oder im unternehmerischen Kontext das Thema Gesundheit fördern?

Okay, ähm, ja, also was ich mitbekomme sind so Fitnessstudios oder Fitnessbeteiligung vom Arbeitgeber aus, finde ich auf jeden Fall gut, weil man auf jeden Fall günstiger oder umsonst hingehen kann und dann nimmt man es auch wahr, als wenn ich jetzt hier 70,- € im Monat bezahlen muss, dann melde ich

mich gar nicht erst an. Vielleicht gehe ich ja dann doch nicht hin quasi. Ähm, ja dann auf jeden Fall Stressreduzieren.

Mhm.

Das, äh, kann auch vom Arbeitgeber auf jeden Fall gefördert werden, genauso wie vielleicht irgendwelche Veranstaltungen, äh, die außerhalb der Arbeitszeit vielleicht stattfinden, aber man ja trotzdem, wenn das Klima gut ist, kann es ja trotzdem zur Entspannung beitragen, so ein Betriebsausflug sowas in der Art. Das macht auch so Teambildung, sowas, also alles was ein bisschen weg von der Aufgabenorientierung ist. Mhm...

... hin zur Mitarbeiterorientierung?

Genau, das ist oft für den Mitarbeiter entspannender, sagen wir mal.

Also so ein bisschen in Richtung, ähm, dass die Führungskraft oder der Arbeitgeber bewusst die Möglichkeit schafft, sodass das Arbeitsklima aufgrund von arbeitsfremden Maßnahmen zu unterstützen.

Ja, genau, so hätte ich das jetzt nicht ausgedrückt, aber ja (lacht). Zwei noch, oder?

Mhm.

Also du musst jetzt auch nicht zwingend fünf sagen, wenn dir nur noch eines einfällt reicht das auch, was dir halt wichtig wäre oder was du dir vorstellen könntest, was so dein Gesundheitsbewusstsein auch über dir Führungskraft oder über den Arbeitgeber fördern könnte.

Ja, okay, ähm, ja was ich halt auch immer, was wichtig wäre, wenn es sowas wie Kantine oder sowas gibt, dass da dann auch ernährungstechnische gearbeitet wird, dass man da dann nicht nur Schnitzel und Pommes bekommt, bekommen kann, sondern die Auswahl, also dass man, ja, seine Mitarbeiter auch nicht verfetten lässt, quasi (beide lachen).

Ja, genau, ähm, ja, ich glaube, das war es eigentlich.

Okay, super. Ich wiederhole es nochmal ganz kurz, Fitnessstudios hattest du genannt, ähm, gerade auch, dass man vielleicht entweder günstiger ein externes Fitnessstudio benutzen kann oder dass es auch ein betriebliches Fitness-

studio gibt. Ähm, dann eine Stressreduzierung vom Arbeitgeber oder der Führungskraft, ich denke mal, du meinst da halt Beratung oder auch die Arbeitsplatzgestaltung an sich?

Ja, auch, dass der Chef halt darauf achtet, dass der Mitarbeiter nicht zu viele Aufgaben bekommt, oder Aufgaben bekommt, die einfach nicht möglich sind.

Die ihn überfordern, mhm.

Genau, sowas, also...

Also auch so diese bewusste Führung im Sinne von „ich will meinen Mitarbeiter zwar fördern, aber nicht überfordern“.

Ja, genau und nicht ausnehmen, so in dem Sinne.

Ja, genau, dann war Betriebsausflüge, Teambildungsmaßnahmen, also einfach ein Engagement in Richtung „wir arbeiten alle gut zusammen und wir fördern die Arbeitsatmosphäre“.

Ja, genau!

Dann die Kantine, die kann auf jeden Fall die Gesundheit unterstützen durch gesundes Essen zu vernünftigen Preisen und ja, Führungskraft achtet auf den Mitarbeiter.

Ja.

Super, ich danke dir ganz herzlich, das war es soweit.

Interviewperson Fünf

Dann starten wir mit dem Interview und ich beginne mit der ersten Frage...

- 1. Bitte nenne fünf Kriterien, die den für dich perfekten Arbeitsplatz (Job) charakterisieren und erläutere diese kurz!*

Okay, also zuerst würde ich sagen, abwechslungsreiche Tätigkeiten, weil, wenn man immer nur dasselbe macht ist man ja auch leicht angeödet.

Das stimmt.

Also gelangweilt, ja, dann würde ich noch sagen, dass es wichtig ist, dass in der Abteilung so ein gutes Betriebsklima herrscht.

Mhm.

Das fällt einfacher, da dann zu arbeiten. Fünf Stück? Moment...

Beide lachen.

Ich muss mal kurz überlegen... Ja, also für mich persönlich ist es noch wichtig, dass das Unternehmen ziemlich groß ist. Also wenn man dann noch größere..., ja, das ist dann vielleicht der vierte Punkt, noch größere Aufstiegsmöglichkeiten hat.

Mhm. Wenn du nochmal an den Arbeitsplatz selber denkst, an die Aufgaben, wie stellst du dir deinen Arbeitsplatz später vor, also deinen Job, in dem du arbeitest?

Die Aufgaben?

Wenn man jetzt zum Beispiel sagt, okay, ich möchte gerne in den Personalbereich gehen, da möchte ich viel Kontakt mit Menschen haben... Immer wieder neue Aufgaben, das hattest du schon gesagt, abwechslungsreiche Tätigkeiten, ein gutes Gehalt würde zum Beispiel auch dazu gehören.

Ja, was heißt ein gutes Gehalt, das ist ja relativ. Eine angemessene Bezahlung, das es reicht. Ja, das hat man ja bei den großen Unternehmen oft eher.

Glücklicherweise fällt das oft mit rein.

Ja.

Okay, ich wiederhole das nochmal ganz kurz. Also, du hast gesagt abwechslungsreiche Tätigkeiten sind dir wichtig, ein gutes Betriebsklima, also ein gutes Klima am Arbeitsplatz selber, ein großes Unternehmen, denn das bedingt quasi gleich den nächsten Punkt, Aufstiegsmöglichkeiten, Entwicklungsmöglichkeiten und eine angemessene Bezahlung.

Ja.

Dankeschön.

2. a) *Bitte nenne drei Unternehmen, für die du gerne arbeiten möchtest. Gerne auch deinen jetzigen Arbeitgeber, wobei dass dann natürlich geheim bleibt.*

Also, das ist einfach. An erster Stelle ist Volkswagen. Dann, an zweiter Stelle, Continental, ähm, und an dritter... die Tui.

Die Tui, oh ja.

b) Bitte nenne nun fünf Kriterien, weshalb du für die genannten Arbeitgeber arbeiten möchtest.

Also nicht fünf pro, sondern einfach nur fünf, was macht das aus für dich?

Ach so, ja, es ist im Grunde wie die erste Frage.

So ähnlich, nur jetzt noch mehr auf das Unternehmen als auf den direkten Arbeitsplatz fokussiert.

Also, ja, wie gesagt, ich möchte ein großes Unternehmen, das auch, ähm, gut dasteht am Markt. Also nicht, dass man Angst hat, dass es am nächsten Tag gleich wieder weg ist.

Das wären für mich jetzt fast schon zwei Punkte gewesen. Das gut dastehen am Markt wäre auch so diese Arbeitgeberattraktivität. Und dann halt der Erfolg.

Ja, auch langfristig der Erfolg.

Also ein langfristig erfolgreiches Unternehmen.

Genau. Hm, vielleicht habe ich das schon gesagt, aber ein Unternehmen, das sich ständig weiterentwickelt wäre noch wichtig.

Mhm. Also dynamisch, ein sich dynamisch weiterentwickelndes Unternehmen.

Mhm. Fällt dir noch was ein?

Ein positives Image ist noch wichtig.

Mhm. Ich fasse es nochmal kurz zusammen. Ein großes Unternehmen, ein Konzern, so in die Richtung. Dann die Arbeitgeberattraktivität, ein langfristig erfolgreiches Unternehmen, ein sich dynamisch weiterentwickelndes Unternehmen, also auch modern und nicht irgendwie alt eingestaubt und ein positives Arbeitgeberimage.

Ja.

Vielen Dank.

3. a) Kannst du dir vorstellen längere Zeit (> 24 Monate) bei einem Arbeitgeber zu bleiben?

Wenn alles stimmt schon, ja.

Okay, das ist also an bestimmte Bedingungen geknüpft.

Ja.

Zu denen kommen wir gleich in der nächsten Frage. Denn das wäre dann...

b) Warum bleibst du bei einem Arbeitgeber?

Weil die Bezahlung stimmt, weil ich immer wieder herausgefordert werde von den Tätigkeiten her, mhm... Vielleicht auch, weil die Mitarbeiter, also weil untereinander alles stimmt, also das zwischenmenschliche.

Also ein gutes, kollegiales Arbeitsverhältnis?

Genau.

Okay. Fällt dir noch was ein oder waren das die wichtigsten Sachen?

Ich denke, das wars.

Okay, Bezahlung stimmt, du wirst immer wieder herausgefordert und ein gutes kollegiales Arbeitsverhältnis.

Ja.

Okay. Und wenn ich so an diesen Bezahlungsaspekt denke, dann würde ich vielleicht bezahlung noch hinzufügen, wenn das für dich passt. Du hattest vorher noch gesagt, keine exorbitante Bezahlung, sondern eine angemessene Bezahlung, also man wird für die Leistung, die man erbringt...

Also Fairness auch im Vergleich zu anderen.

Genau.

4. *Okay, dann nenne mir bitte fünf Kriterien nach denen dein Vorgesetzter handeln müsste damit du ihn als Führungskraft akzeptierst und gerne mit ihm zusammenarbeitest.*

Ich denke mal kurz nach, kleinen Moment.

Beide lachen.

Na klar.

Mhm, ich denke, das wichtigste ist, wie er mit mir redet, also der Umgangston. Dann, ähm, dass die Aufgaben nicht alle auf mich verteilt werden, sondern dass es gerecht aufgeteilt ist, sage ich mal. Und dass man ihn auch mal sieht.

Die Nähme, mhm.

Dass man die Chance hätte, mal mit ihm zu reden. Jetzt vielleicht nicht jeden Tag, aber...

Also einfach so diese Anfassbarkeit, also nicht so Führung über Distanz „mach mal“, sondern in so einem Austauschverhältnis.

Ja, dass man einfach die Chance hat, mal zu wissen, wo sein Büro ist und da ist er dann auch.

Fällt dir sonst noch was ein?

Mhm, nee.

Ich fasse es nochmal kurz zusammen. Also der Umgangston, mit dem Umgangston würde ich jetzt vielleicht auch so ein bisschen Wertschätzung verbinden, dass man nicht barsch abgefertigt wird sondern dass halt auch wertschätzend mit einem gesprochen wird. Ja, das ist da mit drin. Dann gerechte Aufgabenverteilung, sowie die Chance, dass du mit der Führungskraft reden kannst, also du weißt, wo dein Vorgesetzter sitzt und du musst auch nicht erst fünf Termine in Outlook einstellen, sondern kannst auch einfach mal hingehen, wenn du eine Frage hast.

Ja, vielleicht nicht immer, er hat ja auch Termine, aber größtenteils schon, ja. Okay, das wären so die wichtigsten Punkte für dich?

Ja.

5. Was hältst du von Work-Life-Balance?

Ja, ist schon wichtig. Ich würde jetzt sagen, für den Berufseinstieg ist es nicht so wichtig, weil ich denke, da muss man einfach mehr arbeiten. Ich denke später, wenn man evtl. eine Familie oder so haben will, wird es immer wichtiger. Jetzt momentan noch nicht so stark.

Mhm. Also vielleicht ein bisschen so ein Bezug zu einem Lebensphasenmodell? Jetzt ist einfach noch nicht so der Zeitpunkt, wo du das brauchst?

Genau.

Aber es ist, also noch ist es halt ein „nice to have“ und kein „must have“.

Genau, mhm.

Gut.

6. *Welchen Stellenwert hat Gesundheit in deinem Leben?*

Ähh...

Beide lachen.

Jaaa. Hmh, ja, keinen so hohen würde ich jetzt mal sagen.

Okay.

Also, ich weiß, dass es wichtig ist, aber ich muss aber ehrlich sagen, dass ich... mich nicht unbedingt darum kümmere...

Also du hast ein Bewusstsein dafür, so für das generelle Thema, Generell schon.

aber du lebst es momentan nicht.

Nein. (lacht) Wird vielleicht auch später wichtiger.

Hmh. Okay.

7. *Wie könnte dein Vorgesetzter deiner Meinung nach im Sinne des Gesundheitsmanagements/ gesundheitsorientierter Führung aktiv werden? Nenne bitte fünf Kriterien.*

Also so darauf bezogen, was kann eine Führungskraft machen, um einen Mitarbeiter oder in dem Falle dich, dabei zu unterstützen, dass du gesundheitsorientierter wirst, oder gesundheitsbewusst wirst.

Beide lachen.

Mhmm, es gibt ja so Seminare, bezüglich Stress zum Beispiel, also dass die angeboten werden. Ich würde sagen, so den Rest muss ein Vorgesetzter nicht unbedingt für mich tun. Also, das ist ja jedem selber überlassen.

Also da würde für dich auch einfach noch nicht so ein Fokus drauf liegen?

Ja. Ich denke, Gesundheit ist ja nur in Bezug auf die Arbeit die Sache vom Vorgesetzten. Natürlich kann er auch das andere übernehmen, aber das ist so der Fokus. Und das wäre ja dann eigentlich Stressmanagement.

Ja, Stressmanagement und dann zum Beispiel auch sowas wie ergonomische Arbeitsplatzgestaltung oder so, das gehört auch noch so ein bisschen darein.

Davon bin ich jetzt einfach mal ausgegangen, dass das so ist.

Dann fasse ich es jetzt nochmal mit auf, weil, ganz automatisch darf man da noch nicht von ausgehen, wobei, bei den großen Konzernen eigentlich schon. Mh, ein Punkt, den ich auch schon so aus persönlicher Erfahrung kennen oder hier platzieren würde, wäre sowas wie Absentismus/Präsentismus. Weil, viele Führungskräfte, äh, ja, sind immer noch ein bisschen so, ja, okay, der Mitarbeiter ist krank, wir haben gerade so viel zu tun, ist ja doof, wenn jemand jetzt krank macht, also so hinsichtlich dem Aspekt, wenn jemand krank ist, dass man den auch nach Hause schickt, ohne dem ein schlechtes Gewissen zu machen. Das würde ich persönlich halt auch als gesundheitsorientierte Führung betrachten. Also dass man da auch sagt, auch wenn hier Stress ist, wir schaffen das auch mal zwei Tage alleine.

Ja, aber der sollte dann schon zum Arzt gehen, also nicht einfach nur so.

Genau. Also halt wirklich, wenn man krank ist. Wenn du jetzt sehen würdest, mein Kollege ist total krank und hustet die ganze Zeit, dem geht's nicht gut und die Führungskraft da dann nicht eingreift und sagt Mensch, dir geht's ja nicht gut, jetzt geh mal zum Arzt und lass dich krankschreiben, so in dem Bereich.

Ja.

Also sowas wäre dir auch wichtig, dass man da Unterstützung erfährt?

Ja, das wäre mir schon wichtig.

Fällt dir sonst noch was ein?

Nee, nein, gerade nicht.

Super, dann danke ich dir erst mal ganz herzlich.

Interviewperson Sechs

Interviewer

Interviewperson

So, herzlich willkommen und vielen Dank, dass du dir die Zeit nehmen konntest. Ich heiße Jennifer Fischer, bin 26 Jahre alt und befinde mich aktuell im Praxissemester bei Volkswagen Nutzfahrzeuge. Dieses Semester ist das letzte Semester meines Bachelorstudienganges Betriebswirtschaftslehre und ich schreibe derzeit meine Bachelorarbeit. In diesem Zuge möchte ich gerne ein Interview mit dir führen. Ich stelle dir jeweils die Fragen und du hast genügend Zeit, diese zu beantworten. Wenn Fragen aufkommen kannst du diese jederzeit stellen.

Okay.

Dann starten wir nun mit dem Interview. Also, die erste Frage ist...

1. *Bitte nenne fünf Kriterien, die den für dich perfekten Arbeitsplatz (Job) charakterisieren und erläutere diese kurz!*

Fünf Dinge,... eigenes Büro, weil ich da hm, meine Privatsphäre nutzen möchte und in meinem Beruf das auf jeden Fall auch brauche, hmmm.... Ich brauche, h, eine gute Büroausstattung, dass ich also alle Dinge des täglichen Bedarfes habe, hm, womit ich eben arbeiten muss und kann. hm, ich brauche ein funktionierendes Team, ist natürlich schwer, sich das auszusuchen, das weiß ich. Aber man kann ja auch durch seine Art und durch seine Wahl, so wie man vorgeht, Mitarbeiter umgeht, hm, da ja auch schon viel, viel steuern. hm, ich brauche eine angemessene Vergütung, dass ich also, h, empfinde, dass für meinen Bildungsstand, für das was ich investiere, die Vergütung wirklich, wirklich fair ist, mh, und ich brauche was, wo ich sehen kann, wenn ich halt mehr mache, dann habe ich auch die Chance, noch mehr zu verdienen. Also ich bin kein Freund von einem wirklich variablen Vergütungssystem, aber dass ich wirklich die Chance habe, noch was obendrauf zu satteln, wenn ich besonders gut bin und wenn ich, hm, da eben mehr mache als das Maß.

Okay. Fällt dir sonst noch etwas ein, was für dich sehr wichtig ist, was deinen Arbeitsplatz charakterisiert, vielleicht auch so in Richtung Arbeitsaufgabe selber?

Also, mhm, vielleicht sind die Sachen zu banal, den Arbeitsplatz, wenn du nur auf den Platz schaust, ist es Büro, ist es Licht, ist es ein bisschen Ergonomie von den Stühlen, ähm...

Einmal das und dann natürlich noch die Aufgabe selber, also sowas wie herausfordernd, Spaß machend, ...

Ja, das geht glaube ich mit, dass sollte jeder Beruf mit sich bringen oder den Beruf, den ich wähle, dass der mir natürlich Spaß macht, dass ich da motiviert sein kann, dass ich einen Sinn in den Aufgaben sehe. Das ist für mich mehr schon Richtung Berufsbild dann.

Mhm.

Hmm, ähm, klar, sonst würde ich mir den Beruf ja gar nicht aussuchen. Ich glaube aber ich, dass es immer auch Phasen im Beruf gibt, diese Sachen, die eben nicht funktionieren, dass man eben nicht immer motiviert ist, als herausfordernd das sieht, dann greifen für mich die anderen Komponenten am Anfang tatsächlich um trotzdem Motivation und trotzdem auch ne Zufriedenheit zu haben.

Ja, auf jeden Fall. Ja super, Dankeschön. Ähm, das nächste ist...

2. a) *Bitte nenne drei Unternehmen, für die du gerne arbeiten möchtest. Gerne auch deinen jetzigen Arbeitgeber, wobei dass dann natürlich geheim bleibt. Muss nicht hier auf Hannover bezogen sein, kann deutschlandweit oder international sein.*

Sparkasse, hmm, ne kirchliche Institution, also irgendwie im Kirchenkreis irgendwie oder so etwas und Borussia Dortmund.

Lacht. Okay, ja, ein Fußballverein, das ist bestimmt auch sehr interessant.

Ja, das glaube ich auch.

Ein Freund von mir macht gerade Praktikum bei Hannover 96, ein Jahr lang und ist das auch sehr zufrieden mit.

Ja, ich glaube, das ist nochmal etwas anderes. Ich habe halt immer das Gefühl, wenn du so sagst, du bist in der Sparkasse, ja, das ist halt so ein bisschen dröge, nee. Wenn du sagst, du bist bei Borussia Dortmund und man halt Spie-

liververhandlungen, keine Ahnung oder sowas, oder bin der Manager für irgendwelche Spieler, das finde ich schon mal cool, lacht.

Ja, das hört sich auf jeden Fall gut an.

b) Bitte nenne nun fünf Kriterien, weshalb du für die genannten Arbeitgeber arbeiten möchtest und, ähm, das müssen jetzt gar nicht fünf für jeden, sondern warum sollte es ein spezieller Arbeitgeber sein.

Mhmm, Image. Mhmm, letztendlich für mich die Sache, Hobby zum Beruf machen, ist da, ist das ne Sache, die ich da nenne. Dritte Sache, Arbeiten mit Menschen.

Mhm.

Ähm, hohe Identifikation mit allen drei Sachen. Und alle Sachen sind irgendwie wirtschaftlich. Alles Wirtschaftsunternehmen.

Okay.

3. a) Kannst du dir vorstellen längere Zeit (> 24 Monate) bei einem Arbeitgeber zu bleiben?

Mhm, ich bin jetzt schon seit 2006, also 7 Jahren bei der Sparkasse.

Mhm.

b) Warum bleibst du bei einem Arbeitgeber?

Weil ich loyal bin. Ähm, Loyalität ist mir wichtig, also nicht nur, weil ichs halt von meinen Mitarbeitern erwarte, da muss ich es auch irgendwo selbst vorleben. Ähm, aber eben auch weil ich da schon ein Netzwerk habe. Ich habe mir da viel aufgebaut, ich weiß, an wen ich mich wenden muss wenn es um Vergütungssachen geht, ich weiß, wohin ich mich wenden muss, wenn es um Probleme geht, ähm, ...

Du kennst also so die relevanten Ansprechpartner und das gibt ja auch irgendwo Sicherheit, und... Mhm, wie kann man es denn ausdrücken?

Das machts einfach.

Man fühlt sich wohl.

Ich fühle mich wohl, ja, aber es ist eine andere Ebene, weil, ähm, wenn ich halt was brauche, dann geht's eben schnell, nä. Ich habe mir einen guten Namen erarbeitet.

Kurze Kommunikationswege dann einfach.

Mhm, genau. Und ich glaube, da fast schon bei mir ist es halt schon schneller wenn ich halt Sachen mir wünsche, kann ich die richtigen Leute anrufen, dann ist es eher umgesetzt als wenn es wer anderes macht. Und ein ganz banaler Grund, ich bin durch die beiden Förderungen auch noch gebunden. Also ich habe einen Vertrag unterschrieben, dass ich nach dem Master zwei Jahre auch noch gebunden bin, nach dem Bachelor war es dann ein Jahr, die Bachelorbindungsfrist läuft jetzt bald ab, aber danach geht die Masterbindungsfrist wieder los, wenn der Master durch ist, von daher. Ähm, sind das schon sowieso immer zwei Jahre, die ich bleiben muss.

Ja, das stimmt, aber es ist ja auch schön, wenn die Bindung nicht nur auf vertraglichen Aspekten, sondern auch auf emotionalen Aspekten beruht.

Klar.

Okay, Dankeschön dafür.

4. *Okay, so, bitte nenne fünf Kriterien nach denen dein Vorgesetzter handeln müsste damit du ihn als Führungskraft akzeptierst und gerne mit ihm zusammenarbeitest.*

Du hast ja jetzt trotzdem immer noch einen direkten Vorgesetzten (beide lachen).

Ja, gerade einen ganz Neuen! Ähm, er muss alle Dinge die er, die er mir sagt plausibel darlegen können. Das ich also, sowohl beim Feedback, ähh, jetzt im negativen Feedback vor allen Dingen...

Mhm.

Muss er, äh, muss er mir das ganz transparent aufschlüsseln, ähm, ne Führungskraft muss Zeit für Veränderungen geben. Weil wenn ich was bewegen will, ähm, weiß ich natürlich auch, dass bei meinen Mitarbeitern ein Verände-

ungsprozess Zeit braucht und da kann ich nicht nach zwei Wochen eine Verbesserung sehen, sondern das muss sich schleichend da ergeben. Ähm...

Also da auch so diesen realistischen Zeithorizont einräumen.

Ja, also ja, das ist, also ich habe eine Fiale übernommen, die war die dritt-schlechteste in der Sparkasse bei uns und ähm, wir sind mittlerweile eine der besten geworden in dieser kurzen Zeit, ähm...

Toll!

Ja, aber das war auch ein bisschen Glück halt. Wenn man so langsam jetzt halt, ich selbst, für mich sind ganz viele Dinge klar, die ich ändern würde, ganz viele Dinge. Ähm, aber die habe ich mir auf eine Liste geschrieben, die mache ich nach und nach. Ich fange jetzt mit einer Sache an und nach und nach, weil sonst, die haben ja, die kennen ja 15 Jahre was anderes und sonst...

Ja, ja!

15 Jahre einen anderen Chef.

Sonst triffst du ja nur auf Widerstand, wenn du es zu schnell durchdrücken willst.

Ja, und ich nehme sie nicht mit, die Mitarbeiter. Also so nach und nach und das selbst dann eben vorleben. Also der nächste Punkt wäre für mich dann auch das Vorbild sein letztendlich. Ähm alle Dinge, äh, die er, die er da umsetzt, muss er selbst dann auch, dann auch machen. Viertes Punkt ist Lob.

Mhm.

Und zwar angemessenen leben, ähm, es gibt diesen schönen Spruch „keine Kritik ist Lob genug“, aber es reicht eben nicht aus, um mit Menschen umzugehen, es muss genau, es muss da passend sein. Und ich brauche ne Führungskraft, ähm, mit der ich auch mal lachen kann. Also es soll nicht nur um die fachlichen Dinge gehen, meine jetzige Führungskraft ist Schalke-Fan, ich bin Dortmund-Fan, das ist immer das erste Einstiegsthema. Die mögen sich ja ganz gerne, die beiden Clubs, ne, und äh, von daher brauche ich da auch eine menschliche Ebene.

Mhm.

Ähm, da, ähm, ja...

Also quasi nicht nur so eine Fläche, wo man sich trifft, sondern auch so Berührungspunkte, die man hat.

Genau, ich brauche das.

Das geht ja oft über das Private dann.

Genau, eine private Ebene letztendlich dann auch, ähm, also ich, weil ich bin ein Typ, ich kann da ganz gut differenzieren. Ich weiß, wann es privat ist, wenn ich mit meiner Führungskraft am Kicker stehe, dann ist es private Ebene. Nicht desto Trotz kann der trotzdem mir ganz genau sagen, wo er hinmöchte. Ähm, und äh, da kann ich gut differenzieren und darum ist für mich auch wichtig, dass man da verschiedene Ebenen auch einnehmen kann.

Das macht ja das Arbeiten auch sehr viel angenehmer, auch mit „normalen Mitarbeitern“ sage ich jetzt mal auf einer Ebene. Wenn man sich ein bisschen kennt ist es meistens einfach schöner, zusammen zu arbeiten. Okay, Danke schön.

5. Was hältst du persönlich von Work-Life-Balance?

Es ist schon prinzipiell natürlich gut und angebracht auch, ähm, dass es sowas gibt und das man, der Arbeitgeber auch ein Interesse daran hat, dass die Mitarbeiter gesund werden, alleine schon aus Kostensicht, ne. Ist dann immer günstiger, in sowas zu investieren, als sechs Wochen dann das Gehalt zu zahlen. Das glaube ich schon. Ähm, die Maßnahmen müssten aber noch individueller sein finde ich letztendlich, damit es funktioniert. Also, mit den Dingen, die du da jetzt vorgetragen hast, könntest du mich mit den wenigsten Sachen mit erreichen.

Mhm.

Ich hatte eine Arbeitszeitverkürzung, darf ich nicht mehr machen als Filialleiter jetzt, ähm, für mich sind da einfach Sachen auch, lebensphasenbezogen, wo der Arbeitgeber halt stärker drauf eingehen muss, finde ich. Also in der jetzigen Situation würde ich mir halt wünschen, das habe ich auch bekommen, dass ich

nochmal mehr Urlaub habe. Also ich habe 25 Sonderurlaubstage fürs Studium bekommen.

Mhm.

Da ich jetzt eben meine Arbeitszeit nicht mehr reduzieren dürfte hat man es eben über diesem Weg gelöst. Ähm, das heißt, also da kommt für mich eine ganz wichtige Rolle der Personalabteilung zu letztendlich, dem Personalmanagement, da individuell zu gucken und nicht einfach zu sagen ich habe hier einen Baukasten, das bieten wir an, ähm, weil für mich ist ein Sabbatical zum Beispiel super uninteressant im Moment, ähm, aber ich glaube das ist auch eben lebensphasenabhängig.

Ja.

Ich meine, ähm, klar, der Freizeitbereich muss auch, sollte auch fokussiert werden, aber in manchen Lebensphasen, bei mir, ich mache seit drei Jahren Bachelor berufsbegleitend, ich mache jetzt den Master. Ich habe wenig Freizeit, ja, ist aber okay. Das ist, äh, ist halt so, dafür kommen nachher andere Zeiten, wo es dann für mich vielleicht noch wichtiger ist. Also im Moment ganz greifbar für mich und aktuell kann es nicht sein, Work-Life-Balance.

Mhm.

Aber noch bin ich ja auch jung und belastbar, von daher...

Beide lachen.

Okay. Super, vielen Dank.

6. Welchen Stellenwert hat Gesundheit in deinem Leben?

Hm, was ist mit Gesundheit gemeint?

Ernährung, Sport, Sport, Gesundheitsbewusstsein. Manche Menschen sagen ja auch, okay, im Moment bin ich noch nicht so, dass ich so viel Sport mache oder auf meine Ernährung achte, aber das Bewusstsein dafür existiert auf jeden Fall.

Mhm, ich spiele Fußball, im Verein, also da bin ich ja schon mal sportlich da bewusst, ob das immer gesund ist, was ich da mache, auf dem Bolzplatz, das weiß ich nicht, glaube ich eher nicht (lacht). Ähm, aber natürlich ist es da dass ich da Sport mache³ⁿ möchte, ich mache zweimal die Woche dann Sport, ähm, auf die Ernährung muss ich sagen, achte ich im Moment kaum.

Mhm.

Also wenn ich echt dann im Studium bin jetzt hier in Hannover und vorher gearbeitet habe, dann will ich einfach irgendwas im Magen haben, dann ist es mir ganz egal, ob es gesund ist oder nicht. Hauptsache, ich kann mir das dann kaufen, worauf ich Hunger habe. Das ist mir in dem Moment wichtiger, muss ich sagen. Das Bewusstsein ist aber da, ich weiß natürlich, dass man auf sich achten muss, dass man, dass man jaaa, eine gesunde Ernährung hat um auch geistig auf der Höhe zu sein, alles gut, aber es im Moment auch manchmal, ist phasenweise nicht umsetzbar, wenn ich Urlaub habe, achte ich dann mehr drauf, klar, das merkt man dann. Ich habe mich eben gefreut, dass ich einen Apfel bekommen habe hier in der Kantine. Also ganz banale Sachen, ich habe schon lange keinen Apfel mehr gegessen (lacht).

Also da muss man auch sagen, die Kantine hier ist wirklich super, wenn man sich gesund ernähren will. Also ich bin auch Vegetarier, ich habe noch nie Probleme gehabt, hier irgendwie etwas Leckeres, Gesundes zu Essen zu finden.

Ja, es ist halt so, es ist halt so, äh, dann, wenn man wieder dran erinnert wird dann im Alltag, aber ganz danach handeln, kann man im vollen Laden nicht, finde ich.

Okay, aber Sport ist ja auch schon mal sehr wichtig, damit kann man ja dann immer auch etwas ausgleichen. Danke. So, die letzte Frage ist...

7. Wie könnte dein Vorgesetzter deiner Meinung nach im Sinne des Gesundheitsmanagements/ gesundheitsorientierter Führung aktiv werden? Nenne bitte fünf Kriterien.

Also wie kann dich dein Vorgesetzter beeinflussen, dass du dich zum Beispiel ein bisschen gesünder ernährst.

Kann er nicht (lacht) ist die Antwort. Kriege ich keine fünf zusammen, muss ich dir ehrlich sagen. Ähm, habe ich noch nie drüber nach gedacht. Das ist für mich keine Führungsaufgabe, dass ich mich gesünder ernähre, zum Beispiel, ähm, von daher würde ich mich da nicht beeinflussen lassen, das muss von meiner Seite aus kommen. Wenn ich dann sage, ich habe das, ich habe das Bewusstsein letztendlich, dass ich da mehr machen muss, vielleicht weil der Arzt sagt,

der Cholesterinwert passt nicht, oder der, man wird übergewichtig, oder wie auch immer, dann würde ich darüber nachdenken, also dass ist glaube ich nicht, ähh...

Mhm. Das wäre da also eher die medizinische Seite, die dich da beeinflussen könnte.

Die gibt den ersten Anstoß zu Motivation, jetzt da in der Richtung was zu tun. Das soll nicht mein Vorgesetzter machen. Vielleicht würde ich es anders sehen, wenn ich wirklich davon betroffen wäre, wenn ich denke, oh, die Sparkasse bietet ja nichts in dem Bereich, ähm, aber im Moment, bei uns gibt es ein Freizeitforum, da kann ich mich anmelden, ich spiele in der Betriebssportgemeinschaft Fußball, also die, die oberflächlichen Dinge habe ich da, aber die, aber es ist von mir heraus gekommen. Da muss mein Chef nicht agieren.

Aber wenn so etwas vom Unternehmen angeboten wird, das weißt du schon wertzuschätzen?

Ja, ja, ich nutze es ja, ich nutze es ja. Ähm, das, die Fußballsachen. Sonst, alles andere, ähm, wir haben natürlich im Intranet einen riesen Button mit Freizeitforum, wo man auch Kochkurse, gesundes Essen, bisschen Yoga machen kann, aber habe ich keine Lust zu, weils auch immer nach Feierabend ist.

Das ist nicht so dein Ding?

Im Moment nicht, ist nach Feierabend und wenn ich mal Feierabend habe, dann bin ich auch mal froh, wenn es nicht noch nach Hannover geht (berufsbegleitendes Studium, Anmerkung der Autorin) dann muss ich nicht noch mit meinen Kollegen da auf der Yogamatte rumturnen (lacht).

Okay, weißt du denn generell, ob deine Mitarbeiter das so in Anspruch nehmen? Hast du da so irgendwie eine Tendenz, ob das da so ganz beliebt ist, oder. Eher so ein „nice to have“?

Also ich glaube, das macht da aus meiner Filiale keiner. Also die sind mehr kulturell unterwegs. Wenn da was angeboten wird, irgendwelche Ausstellungen in Museen oder sowas, das machen die mit. Ähm, ja, aber sonst nichts, nee.

Okay, Die nächste Frage die halt, oder was halt auch so in diesen Gesundheitsbereich, gesundheitsorientierte Führung geht, ist zum Beispiel ein Punkt,

wenn es jemanden nicht gut geht, wenn jemand krank ist und trotzdem zur Arbeit kommt, aus was für Gründen auch immer, vielleicht das Gefühl, mein Gott, das Projekt ist noch nicht abgeschlossen, ich muss jetzt aber, dann würde ich es zum Beispiel als gesundheitsorientierte Führung ansehen, wenn dann die Führungskraft auch wirklich sagt Mensch, die geht's nicht gut, lass dich mal zwei, drei Tage krankschreiben.

Ja, krankschreiben lassen.

Weil das ist aber was, was in der heutigen Arbeitswelt sehr stark kritisiert wird, dass eben viele Führungskräfte da überhaupt nicht für sensibilisiert sind und Mitarbeiter da eben nicht nach Hause schicken würden, sondern diesen Präsentismusgedanken eiskalt ausnutzen.

Okay, ähm, habe ich zwei Herzen, habe ich zwei Meinungen zu in meiner Brust, ähm. Auf der einen Seite habe ich äh, habe ich die Meinung, dass ich, wenn ich es hinbekomme, auf jeden Fall auch so mache, setzt aber voraus, dass ich dann, ähm, auch nen Pool habe, wo ich mir Ersatzmitarbeiter beschaffen kann.

Mhm.

Das haben wir bei uns, wenn jemand krank wird, kann ich da auch jemanden anfordern, der für ein, zwei Tage dahin kommt. Das muss es voraussetzen, weil, es darf nicht den Filialbetrieb stören, finde ich dann, weil da, das ist meine zweite Meinung, habe ich auch genug eigenverantwortliche Mitarbeiter, die halt beurteilen, ob sie zur Arbeit kommen, oder zur Arbeit eben nicht kommen. Ist bei uns vielleicht auch nochmal eine andere Ebene, weil wir niemals in Projektteam unterwegs sind, wir haben nur Kundentermine, die ja da sind. Die kann auch leicht wer übernehmen, von daher, wenn einer meint, ich habe da so einen wichtigen Termin. Dann sagt natürlich, entweder zu Hause bleiben, Termin verschieben, oder wenn er meint, dass es auch für den Kunden okay ist, dass er ihn nicht ansteckt, sich einfach schlecht fühlt, was auch immer, er trotzdem kommt, das ist die Eigenverantwortung des Mitarbeiters, finde ich.

Mhm.

Also es muss, es, es, es sind zwei Ebenen da bei mir, auf der einen Seite, ja, gucke ich drauf, wenn der Filialbetrieb da weiter läuft. Auf der anderen Seite kann aber auch der Mitarbeiter selbst entscheiden, was sein Urteil ist. Da kann

ich vielleicht als Führungskraft den Tipp geben, aber ich kann da nicht sagen, wenn du meinst, du fühlst dich fit, dann mach weiter.

Ja, okay. Und wie sieht das mit Stress aus am Arbeitsplatz? Wenn du jetzt merken würdest, oder wenn du dich selber überfordert fühlst, würdest du dir dann wünschen, dass die Führungskraft auf dich zukommt, oder sagst du hm, da bin ich eher selber in der Verantwortung?

Da bin ich selbst, da bin ich voll selbst in der Verantwortung. Wobei bei mir aber auch die, dass ich wenn ich Stress fühle, das ist ganz, ganz hoch angesiedelt, da habe ich echt Glück, muss man, muss ich wirklich sagen. Ähm, weil ich liebe sogar die Tage mehr, wo ich dann im Studentakt Termine habe und abends noch nach Hannover fahre. Als wenn ich dann eine halbe Stunde nicht weiß, was ich tun müsste. Ähm, also ich bin da sehr sehr belastbar, in dem Bereich.

Stressresistent?

Total, total.

Ja gut, da kann man sich natürlich drüber freuen.

Das ist echt, also da habe ich echt eine ganz, ganz hohe Schmerzgrenze, die erst greift, wenns echt viel ist. Ja, das...

Super, perfekt, das war es schon. Vielen Dank!

Interviewperson Sieben

So, herzlich willkommen und vielen Dank, dass du dir die Zeit nehmen konntest, ich weiß das sehr zu schätzen! Ich heiße Jennifer Fischer, bin 26 Jahre alt und befinde mich aktuell im Praxissemester bei Volkswagen Nutzfahrzeuge. Dieses Semester ist das letzte Semester meines Bachelorstudienganges Betriebswirtschaftslehre und ich schreibe derzeit meine Bachelorarbeit. In diesem Zuge möchte ich gerne ein Interview mit dir führen. Ich stelle dir jeweils die Fragen und du hast genügend Zeit, diese zu beantworten. Wenn Fragen aufkommen kannst du diese jederzeit stellen.

Okay.

Dann starten wir nun mit dem Interview. Ich beginne mit der ersten Frage...

1. Bitte nenne fünf Kriterien, die den für dich perfekten Arbeitsplatz (Job) charakterisieren und erläutere diese kurz!

Ähm, für mich als erstes, dass ich eine frei gestaltbare Arbeitszeit habe. Das ist für mich ja auch für die Zukunft wichtig. Ich arbeite jetzt im Rahmen der Vertrauensarbeitszeit und das soll für mich auch gerne so bleiben. Also das genieße ich sehr, auch wenn das dazu führt, dass ich in der Regel mehr als weniger arbeite.

Mhm.

Aber dass ich da einfach über meine Zeit mein eigener Herr bin.

Okay.

Dann, ähm, eine Eigenverantwortlichkeit. Also ich könnte glaube ich nicht unter jemanden arbeiten, wo ich täglich Bericht ablegen müsste, was habe ich getan, was habe ich nicht getan.

Mhm.

Das ist für mich ganz wichtig. Ähm, die Arbeitsplatzgestaltung, ähm, wir haben sehr modern ausgestattete Büros zurzeit und das ähm, würde ich nicht mehr missen wollen.

Mhm.

Gut, die Vergütung sollte am Ende des Tages auch stimmen.

Das stimmt. Also eine angemessene Vergütung?

Genau. Als letztes, ohm, also schön wäre, wenn mich die, die Tätigkeit an sich begeistert. Also ich kann mich selber sehr gut intrinsisch motivieren für Themen. Aber wenn ich mir jetzt nicht in dem Job selber das suchen müsste, sondern die Arbeit an sich schon so ist, dass es Spaß macht. Ob es nun das Produkt ist, oder die Dienstleistung, das ist mir dann ziemlich egal, aber wenn das wirklich was ist wo ich sage, da stehe ich hinter, dann, ähm, dann hat es für mich schon einen Mehrwert.

Ja, auf jeden Fall. Einfach so einen Begeisterungspunkt, der das von sich aus auslöst und man nicht erst gucken muss, okay, könnte das passen? Sondern

man ist von sich aus motiviert und sagt ja, das will ich machen! Das ist ja wirklich immer das Optimale.

2. a) Bitte nenne drei Unternehmen, für die du gerne arbeiten möchtest.

Huh, das ist jetzt eine gute Frage! (beide lachen) Hm, also ich wüsste dass ich jetzt nicht in einer Konzerngruppe, in einem großen Konzern arbeiten würde, deswegen ist das ein bisschen schwierig. Ähm, und ich weiß, da wo ich jetzt bin will ich auch nicht bleiben, weils vom Ort her nicht, nicht passt, das ist momentan in Nordrhein-Westfalen, ähm, und ich würde eher gerne wieder in die Region Hannover zurück.

Mhm.

Und da in mittelständische Unternehmen, nichts großes, deswegen. Aber da kenne ich jetzt noch nicht wirklich viele. Also da fällt es mir schwer jetzt hier im Raum wirklich zu sagen, jau, das Unternehmen könnte ich mir gut vorstellen. Ich kenne da zwar Namen, aber ohne dass ich mich da jetzt inhaltlich mit denen auseinandergesetzt hätte, mhm, ähm, in Springe gibt es Octapharm, die haben von außen finde ich jetzt einen ganz guten Aufbau, aber ich kenne noch nichts über das Unternehmen, über deren Strukturen, wie die Arbeiten und was sie für Ideale, für Ziele haben, deswegen kann ich die Frage eigentlich nicht wirklich beantworten.

Du kannst also noch kein Unternehmen benennen, was denn so wäre, dass du dahin möchtest.

Im Idealfall mache ich mich irgendwann selbstständig.

Was ja auch dann immer eine ganz gute Möglichkeit ist, sich dann so die eigenen Werte, Ideale verwirklichen zu können.

Genau.

Okay, dann lassen wir das einfach mal so stehen. Worum es halt auch so genauer geht, sind dann fünf Kriterien, weshalb du für diese Arbeitgeber arbeiten möchtest. Und das kannst du ja bestimmt trotzdem nennen.

b) Bitte nenne nun fünf Kriterien, weshalb du für die genannten Arbeitgeber arbeiten möchtest.

Ja, da wäre für mich auf jeden Fall wichtig, ähm, gut, dass meine Anforderungen, die ich in der ersten Frage genannt habe, erfüllt werden. Ähm, dann sollte das Unternehmen eine gewisse soziale Verantwortung für die Mitarbeiter übernehmen.

Mhm.

Es sollte vom, ja, vom, von der Unternehmenskultur her zu dem was ich mir vorstelle passen. Also autoritär könnte ich mir schlecht vorstellen, das würde auch mit der Eigenverantwortlichkeit schwer zusammen passen. Ähm, ja, was haben wir noch? Kriterien? Hm, pff, gut, da muss ich sagen, viele Sachen sind so ein bisschen selbstverständlich bei mir gerade.

Ja, das ist immer schwierig, dass dann zu sagen, das habe ich in den anderen Interviews auch schon festgestellt.

Gut, die Benefits, das stimmt, dann wäre das für mich auch ein Kriterium, dass ich sage, hm, weiß ich nicht, ich würde gerne später mal Kinder haben, also ob es dann einen möglichen Betriebskindergarten oder ähnliches sowas gibt. Ähm, das spielt sicherlich eine Rolle wo ich sage, dass ich später, wenn ich einen neuen Arbeitsplatz mir suchen sollte, drauf Acht geben werde. Fünftes Kriterium wäre vielleicht auch das Kollegium.

Also dass man einfach ein kollegiales Miteinander hat...

Genau.

... und sich versteht. Und du glaubst halt, dass solche Anforderungen oder die Wünsche, die du hast, besser von einem mittelständischen Unternehmen erfüllt werden könnten?

Ich glaube ja. Und ich glaube, dass in einem Konzern, gerade weil ich eher eine Leitungsposition anstrebe, dann doch eher das Ellenbogen-Ausfahren Standard ist und gucken, opportunistisches Schauen, wie kann ich mich bei meinen Vorgesetzten noch weiter in Szene bringen und das ist halt was, das lebe ich auch aktuell überhaupt gar nicht, da kann ich nicht viel mit anfangen. Ähm, da bin ich eher auf, ja, auf der Suche nach nem Unternehmen, wo viele, ja, Persönlichkeiten arbeiten, die sich auch ja, ähm wirklich für das Unternehmen stark machen würden und sagen jau, das ist nicht nur mein Arbeitgeber, sondern ich

identifiziere mich damit und mit den Leuten, die hier arbeiten. Ich glaube, da ist man im Mittelstand einfach eher aufgehoben als im Konzern.

Mhm. Ja, das kann ich gut verstehen.

3. a) *Kannst du dir vorstellen längere Zeit (> 24 Monate) bei einem Arbeitgeber zu bleiben?*

Ja.

b) *Warum bleibst du bei einem Arbeitgeber?*

Ich, öh, bin selber momentan in der Personaldienstleistungsszene tätig, also in einem Zeitarbeitsunternehmen und merke wie kurzlebig da das Geschäft ist und bin aber eher aus meiner Historie heraus ein traditioneller Typ und gerade weil ich im Personalwesen schaue, merke ich, ich kann zur Zeit keine wirklich feste Bindung zu meinen Mitarbeitern aufbauen.

Mhm.

Und das möchte ich gerne anders haben. Und deswegen, ähm, glaube ich, in einem Unternehmen, wo ich dann einige Jahre hoffentlich sein werde, ähm, wo man eine persönliche Beziehung zu dem Kollegium aufbaut, ja, dann ist es vielleicht am Ende des Tages weniger, weniger ein Kollegium oder ein Unternehmen wo man den Tag verbringt, sondern gefühlt für sich sagt, okay, es ist auch in Ordnung wenn ich den ganzen Tag hier bin, es ist keine Qual für mich, den ganzen Tag arbeiten zu gehen.

Mhm. Also quasi wenn man länger bei einem Arbeitgeber bleibt, hat man so die Chance, da einen, ja eine persönliche Beziehung zu dem Unternehmen, zu den Kollegen aufzubauen und dass macht dann das gesamte Arbeiten einfach angenehmer, im Sinne von man fühlt sich wohl, man geht gerne zur Arbeit und ähm, dann ist es da auch nicht mehr so, dass man jetzt sagt, okay, acht Stunden rum, sondern, dann ist das eben ein größerer Teil des Lebens mit der Zufriedenheit.

Ja, genau.

Vielen Dank.

- 4) *Okay, so, bitte nenne fünf Kriterien nach denen dein Vorgesetzter handeln müsste damit du ihn als Führungskraft akzeptierst und gerne mit ihm zusammenarbeitest.*

Ehrlichkeit, im positiven wie im negativen Sinne.

Mhm. Also auch konstruktive Ehrlichkeit quasi.

Genau. Also ich habe nichts davon wenn mein Vorgesetzter mich lobt, wenn er mir gegenüber sitzt und hinterrücks gegen mich arbeitet und sagt, okay, ich will den loswerden.

Mhm.

Dann soll er mir lieber klar ins Gesicht sagen wo habe ich Mist gemacht und wo habe ich Fehler gemacht, was habe ich nicht gut getan und dann habe ich da mehr davon.

Mhm.

Also auch eine gewisse, ähm, ist ja nicht nur Ehrlichkeit, sondern auch eine...

Authentizität?

Genau, ja, Authentizität! Aber auch, äh, die, äh, Bereitschaft, Fehler zuzulassen.

Mhm. Also so eine Art Fehlerkultur, aus Fehlern lernt man, so im Sinne von lernende Organisation, lernende Beziehung.

Ja, und da erwarte ich ein Stück weit dann auch, äh, ich sage mal Schutz im Bezug auf diese Fehler, dass also die Führungskraft dann hinterher durchaus sagt, ja, mein Mitarbeiter hat hier einen Fehler gemacht, aber nichts desto trotz stehe ich dazu. Wir ziehen den Karren jetzt gemeinsam aus dem Dreck und ob nach unten oder nach oben oder zu dem Kunden hin, soll mein Vorgesetzter trotzdem dastehen und sagen, auch zukünftig glaube ich, dass Herr XY noch immer hier weiter vernünftige Arbeit macht.

Hmh, also auch Rückendeckung liefern.

Genau, und Persönlichkeit ist für mich sehr wichtig, also ich, ähm, mein Vorgesetzter soll in mir dann nicht nur den Mitarbeiter sehen, sondern durchaus auch den Menschen. Und ähm, ja, zurzeit lebe ich das mit meinem Vorgesetzten

sehr intensiv, dass wir auch einfach mal außerhalb der Arbeitswelt miteinander reden, über seine Familie, über meine, ja, noch nicht Familie, aber vielleicht werdende Familie. Das, äh, ist mir sehr wichtig, dass wir da eine offene Kultur einfach pflegen.

Mhm, also ein offenes Miteinander. Ja, vielen Dank.

5. Was hältst du von Work-Life-Balance?

Ich glaube, dass das ganz wichtig ist, ähm, und hoffe, für mich, dass ich das gefühlt jetzt auch schon ein Stück weit lebe. Also ich habe da schon hohe Erwartungen dran und dass ich, äh, ja, alles unter einen Hut bekomme, möchte ich mal so sagen. Ähm, und glaube für mich auch, dass ich Arbeit und, äh Privatleben für mich zukünftig nicht groß trennen können werde und auch nicht will. Also ich habe schon an mich selber so ein bisschen den Anspruch zu sagen, in meinem Arbeitsleben spiegelt sich ein Stück weit mein Privatleben wider und auch in meinem Privatleben finde ich mein Arbeitsleben wieder, da ist für mich auch so die Arbeitszeitgestaltung ein Thema, wo ich sagen kann, okay, da muss ich mich halt am Wochenende auch mal hinsetzen, dafür kann ich innerhalb der Woche auch mal sagen, ich bin jetzt weg, weil mein Kind im Kindergarten eine Veranstaltung hat, ähm, und das muss trotzdem beides unter vernünftigen Gesichtspunkten auch stattfinden können. Ähm, ich glaube, dass das, äh, ja, die große ja, für mich persönlich einfach eine große Herausforderung sein wird, weil ich da einfach auch gerne arbeite.

Mhm.

Und da dann immer wieder diese, ähm, diese Balance zu finden, ähm, zu schauen, was, wo ist mein Ausgleich zur Arbeit.

Okay und du hattest ja auch schon gesagt, dass du dir halt vorstellen könntest, dass du später bewusst auch danach guckst, welches Unternehmen bietet das an und lebt das auch.

Mhm!

Mhm. Also hat es schon einen hohen Stellenwert. Okay, vielen Dank.

6. Welchen Stellenwert hat Gesundheit in deinem Leben?

Ja, die letzten zwei Jahre war es ein bisschen weniger, da war Tatsache dann der Beruf deutlich höher, ehm, jetzt in diesem Frühjahr hat sich das ein bisschen geändert. Ich bin jetzt in Hannover hier das erste Mal den Halbmarathon gelaufen.

Oh, toll!

Als Ziel einfach mal mich mehr zu bewegen.

Den Tui Marathon?

Ja genau, und habe da jetzt auch ein bisschen Feuer gefangen. Im Herbst wird sicher der nächste Halbmarathon kommen und das ähm, zieht so ein bisschen Kreise. Also da fängt man damit an, dass man sagt, okay, ich muss jetzt anfangen zu laufen, aber es zieht sich einfach durch. Nicht nur, dass man jetzt dadurch dann Gewicht abnimmt, sondern man achtet auch gleichzeitig auf seine Ernährung, das heißt, im letzten halben Jahr, habe ich dann durchaus auch wieder angefangen, bewusst zu sagen, okay, selbst wenn ich viel arbeite, ich muss mir dafür den Freiraum nehmen!

Okay, mhm, und es macht ja auch Spaß und es macht ja vor allem auch Stolz, wenn man auch noch von einem anderen Bereich als dem Arbeitsleben Erfolge erzielt und vielleicht auch so über sich hinaus wächst und ich glaube, das nimmt man dann auch immer wieder mit und das stärkt auch einfach so die Person und das Selbstwertgefühl.

Ja, genau, das stimmt. Das spiegelt ins Arbeitsleben dann ganz stark zurück, also, das ist, man ist im Arbeitsleben dann wieder ausgeglichener.

Das stimmt, also, das hatte erst mal ein bisschen weniger Wert, einfach so Lebensphasenbedingt, würde ich sagen.

Genau, ich war Berufseinsteiger, das heißt, ich habe dann erst mal im Beruf, auch weils mir Spaß gemacht hat, ein Stück weit Vollgas gegeben, da war mir auch egal, dass ich, äh, dass ich, ich meine das wird aufgezeichnet, aber Arbeitszeitverstöße on Mass betrieben habe, also auch mal 14, 15 Stunden an dem Tag gearbeitet habe, das ist dann halt mal so. Aber, ähm, das mache ich heute Dann so zum Beispiel nicht mehr.

Mhm.

Also da habe ich mittlerweile ein bisschen mehr Distanz zu gewonnen und kann mich da auch ein bisschen stärker von abgrenzen und sagen, okay, ich habe auch andere Themen wieder.

Okay, und jetzt hast du dem Sport und der Gesundheit wieder mehr Platz eingeräumt. Okay, Dankeschön.

7. *Wie könnte dein Vorgesetzter deiner Meinung nach im Sinne des Gesundheitsmanagements/ gesundheitsorientierter Führung aktiv werden? Nenne bitte fünf Kriterien.*

Und das ist jetzt quasi so gemeint, ähm, wie kann ein Vorgesetzter agieren, damit du selber auch gesundheitsbewusst bist und eben auch, das, das, ja, die Unternehmenskultur lebt ja im Großteil eben auch durch den direkten Vorgesetzten. Weil es ist ja schön, wenn irgendwo irgendwas auf irgendwelchen tafeln steht, aber der direkte Vorgesetzte das quasi ausbremst.

Also mein Vorgesetzter, der, erst mal muss er mir den Freiraum geben, das ich so Themen wie meinen Sport auch machen kann.

Mhm.

Ähm, bei meinem jetzigen Vorgesetzten ist das manchmal... ist das nicht schwierig, den Freiraum habe ich, aber er selber, äh, merkt für sich auch immer wieder, dass er es mehr machen müsste, schafft es aber gleichzeitig nicht, also wir merken dann immer, okay, seine Frau setzt ihn wieder auf Diät, wenn er dann mehr Obst und Gemüse mitbringt, er mag das eigentlich dann nicht so gerne, aber er ist selber auch noch jung und er weiß das und das ist mehr so eine scherzhafte Ebene, was er tun müsste, wir haben Angebote mit Firmenlauf und ähm, mit jedem Frühjahr haben wir eine Gesundheitsoffensive im Unternehmen, wo es dann darum geht, das Unternehmen spendet an soziale Projekte, ich glaube an irgendeine Schulsportgruppe bei uns in der Region, für verlorene Kilos und fürs Rauchen abgewöhnen und so.

Das ist ja cool!

Ähm, das wird dann halt durch unseren Betriebsarzt alle drei Wochen oder so wird das kontrolliert, über drei Monate, ähm, das sind so Sachen, da nimmt mein Vorgesetzter halt nicht dran Teil.

Und da müsste er quasi aus sich heraus aktiver werden.

Genau.

Und dann auch so bisschen eine Vorbild- oder Motivationsrolle einnehmen.

Genau. Also da merke ich für mich dann quasi auch selber, der ich jetzt noch junge Führungskraft bin, in meinem Team, strahle ich da auch schon ein bisschen mehr rein, indem ich da einfach dran teilgenommen habe und da auch zukünftig dran teilnehme, versuche ich das auch einfach nach unten hin weiterzuleiten und sage, hey, Jungs, auch bei denen, die das jetzt vielleicht nicht bräuchten, den Lauf mitzumachen, ähm, mein Gott, das schadet keinen, da machen wir eine spaßige Veranstaltung draus und dann ist das für alle ein Mehrwert. Also da so ein bisschen die Motivatorenrolle zu einnehmen.

Mhm, also auch so den Spaß mit reinbringen und sagen, ich hab's auch geschafft, dann schafft ihr es auch.

Ja.

Also, mhm.

Und es bringt halt nochmal eine andere Beziehung zu den Mitarbeitern als wirklich immer nur inhaltlich auf die Arbeitsaufgaben zu schauen.

Mhm.

Ähm, gut und dann muss der Vorgesetzte meiner Ansicht nach ganz klar die Arbeitszeiten im Blick haben, das ist, äh, bei meinem Vorgesetzten ich sag mal nur begrenzt der Fall, weil er selber sehr sehr viel arbeitet und, ähm insofern ist es für ihn ein Stück weit normal, er kennt es von sich, er versucht das immer wieder bei uns einzugrenzen und versucht, uns nach Hause zu schicken, aber er lebt es halt selber nicht so. Sondern er lebt es halt eher so, wie ich es wahrscheinlich in der Zukunft auch machen werde, mit den flexiblen Arbeitszeiten, handhabe das ganz offen und wenn er dann mal früher weg ist, ist er früher weg. Da bleibt er wahrscheinlich abends oft genug länger oder sitzt auch am Wochenende am Rechner. Und die Arbeitsplatzgestaltung, ist meiner Ansicht nach auch was, wo der Vorgesetzte ganz klar schauen muss, stimmen die Bedingungen.

Mhm. Also sowas wie Ergonomie am Arbeitsplatz im Auge behalten?

Genau.

Okay. Das war es dann auch schon. Vielen Dank auf jeden Fall.

Interviewperson Acht

Interviewer

Interviewperson

So, herzlich willkommen und vielen Dank, dass du dir die Zeit nehmen konntest. Ich heiße Jennifer Fischer, bin 26 Jahre alt und befinde mich aktuell im Praxissemester bei Volkswagen Nutzfahrzeuge. Dieses Semester ist das letzte Semester meines Bachelorstudienganges Betriebswirtschaftslehre und ich schreibe derzeit meine Bachelorarbeit. In diesem Zuge möchte ich gerne ein Interview mit dir führen. Ich stelle dir jeweils die Fragen und du hast genügend Zeit, diese zu beantworten. Wenn Fragen aufkommen kannst du diese jederzeit stellen.

Okay.

Dann starten wir nun mit dem Interview. Ich beginne mit der ersten Frage...

- 1. Bitte nenne fünf Kriterien, die den für dich perfekten Arbeitsplatz (Job) charakterisieren und erläutere diese kurz!*

Vereinbarkeit von Familie und Beruf, mhm, variable Arbeitszeit, insofern als das ich, hm, ja, meine Arbeit selbst, also dass ich nicht zu spät kommen kann und nicht zu früh gehen kann.

Mhm.

Wobei mir Vertrauensarbeitszeit mir da auch zu arbeitnehmerunfreundlich ist. In dem Rahmen arbeite ich aktuell und das ist einfach mega unfreundlich, hm, jetzt wird's schwierig, das sind zwei wirkliche Hauptpunkte für mich.

Mhm.

Den perfekten Job...

Mhm, also auch so auf die Aufgabe bezogen.

Auf meine persönliche Aufgabe, was ich mache?

Ja, genau, zum Beispiel, dass du sagst, ich will unbedingt Spaß an der Arbeit haben.

Ah ja, okay. Ähm, wichtig wäre für mich noch, ähm, dass ich, ja, äh, grundsätzlich ist Wertschätzung und Anerkennung für mich ein sehr, sehr wichtiger Punkt. Und dass ich es, dass ich weiterkomme, ähm, mit dem was ich tue und dass ich es moralisch mit meinen persönlichen Werten vereinbaren kann.

Mhm.

Ja, also wir arbeiten jetzt beide bei einer Zeitarbeitsfirma...

Mhm.

...ist aber ein Unternehmen, ähm, das angeschlossen ist an einen Konzern, genauso wie VW die Autovision hat,...

Genau.

... und ähm, die haben sehr strikte Werte. Ich glaube, ich würde nicht für die arbeiten, wenn diese Werte nicht vorhanden wären und wenn man nicht sagen würde, wir arbeiten nach den und den Maßgaben.

Mhm. Also so eine Identifikationsbasis für deine eigenen Wertvorstellungen?

Das trifft es. Ja.

Okay, vielen Dank dafür schon mal.

2. a) Die nächste Frage ist dann bitte nenne drei Unternehmen, für die du gerne arbeiten möchtest.

Das ist sehr schwierig, weil ich unglaublich gerne in den Mittelstand möchte, ich habe für mich festgestellt während meines Praktikums, ich habe bei xx in der Personalabteilung ein Praktikum gemacht, die machen xx, ähm und auch andere Dinge. Ich habe dort ein Praktikum gemacht, sehr großer Konzern, hat mir von der Struktur her nicht gefallen, weil es so unpersönlich war. Klar, man lernt Leute kennen, es ist auch ein sehr netter Umgangston, aber man spezialisiert sich zu sehr und ich würde gerne generalistisch zukünftig arbeiten.

Mhm.

Und, ähm, ein bisschen auch in flachen Hierarchien.

Mhm.

Daher ist es jetzt für mich problematisch, Namen zu nennen, weil ich im Mittelstand mich noch nicht so gut auskenne. Ich möchte zukünftig gerne zurück nach Hannover mit meinem Freund, mhm und wir haben hier von der Dozentin die Empfehlung bekommen, einfach mal über die Industrie- und Handelskammer uns Auskunft zu holen und dann einfach mal die Leute mit anzusprechen und zu sagen, hier, wir wollen zurück, können wir vielleicht eine Stelle schaffen?

Mhm, genau.

Ähm, ja, mal schauen, ob das funktioniert. Es soll wirklich in den Rahmen 100, 200 Mitarbeiter, nicht größer gehen.

Okay, okay.

Also ich weiß nicht, ob dir das vielleicht schon hilft?

Doch, auf jeden Fall! Also es geht halt auch gar nicht so um die Namen, es geht halt eher um das, das was dahinter steht.

Das was dahinter steht, genau.

Weil andererseits kann man zum Beispiel sagen, wenn jemand sagt, ich will unbedingt zu VW, dann sagt man, gut, Automobilkonzern, Konzern, Internationalität, die Möglichkeit zu haben, viele Abteilungen kennenzulernen... Dann, wenn man zum Beispiel sagt Rossmann, dann kann sagen, das ist zwar auch ein großes Unternehmen, aber das ist zum Beispiel immer noch sehr familiär geprägt...

Mhm, genau, stimmt.

... das ist ja immer noch inhabergeführt und ich weiß nicht ob das euch vielleicht zu groß wäre, aber das ist ja an sich auch ein sehr attraktiver Arbeitgeber.

Ja, also ich komme ja hier auch aus der Region, meine Eltern sind beide selbstständig, ein kleines Familienunternehmen, die machen Veranstaltungstechnik, und, ähm, mir gefällt das eigentlich, wenn es klein und heimelig ist.

Ja.

Und da spielt schon rein, Inhabergeführt.

Ich nehme das gleich mal mit auf, denn das nächste wären nämlich fünf Kriterien, weshalb du bei den genannten Arbeitgebern arbeiten möchtest.

(Lacht). Aha, okay.

Also inhabergeführt würde dir gefallen?

Ja!

b) Bitte nenne nun fünf Kriterien, weshalb du für die genannten Arbeitgeber arbeiten möchtest.

Fünf Kriterien, ja, ähm, Mittelstand, was identifiziert man damit?

Persönliches Verhältnis, so eine gewisse Familiarität...

Ja, niedrige, kleine, geringe Hierarchien, flache Hierarchien, ähm, und generalistisches Arbeiten, also keine starke Spezialisierung. Hm, haben wir schon fünf?

Das waren jetzt vier, eines fehlt noch (beide lachen).

Hmm, wobei ich ganz, also ich kann mich da auch täuschen, ähm, ich glaube aber, ähm, dass es, ähm durch diese persönliche Bindung, ähm, ein Arbeiten mit Vereinbarkeit von Familie und Beruf eher möglich ist.

Mhm.

Ich mag mir das Einbilden, aber ich glaube, dass ähm, durch diese persönliche Beziehung auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und das Verständnis füreinander auch eher da ist.

Mhm.

Ähm, kann ich mich täuschen, ist vielleicht auch immer abhängig von der Unternehmensführung.

Habe ich aber bisher, würde ich auch so denken und habe ich auch bisher so ein bisschen so mich umgehört, wie es denn so ist und ich glaube schon, dass es einfacher ist, in Unternehmen wo es halt familiärer zugeht, weil es halt eine andere Kultur ist.

Ich glaube schon, dass große Unternehmen einfach mehr anbieten, generell gesehen, mehr Maßnahmen, von der Zahl her.

Ja. Aber ich glaube, weniger Mitarbeiter nehmen es in Anspruch, weil in den Konzernen doch eher die Ellenbogenmentalität herrscht und ich glaube zum Beispiel, dass man dort z.B. schlechter Teilzeitführungskraft sein kann. Wenn es familiärer ist man vielleicht auch eher bereit, aufeinander zuzugehen.

Ja, und wenn man jetzt nochmal absieht, von den großen Namen, die kleinen Mittelständler sind ja nicht bekannt, namentlich. Das heißt, es ist deutlich schwerer für sie, Personal zu finden und, ähm, Regelungen, sei es jetzt die Arbeitszeit betreffend, Kinder betreffend oder auch eine Dienstwagenregelung oder Gehalt, wie auch immer, ich glaube, die sind einfacher individuell zu treffen, als im Konzern.

Genau, man kann viel besser da selber einsteigen und in die Verhandlung gehen, ja.

Also das ist so ein bisschen der Aspekt, der mich daran reizt, den ich auch wirklich schöner finde als im Konzern, weils einfach so stark reglementiert ist und dann musst du den und den anrufen und dann das und den Prozess beachten, ohhh, da bin ich ein bisschen zu schludrig, so ganz viele Prozesse, das ist nichts für mich.

Beide lachen.

Das ist ja auch durchaus sympathisch, okay, aber dann haben wir jetzt dir fünf Punkte, sehr schön!

Ja!

3. a) *Kannst du dir vorstellen längere Zeit (> 24 Monate) bei einem Arbeitgeber zu bleiben?*

Ja, auf jeden Fall.

- b) *Warum bleibst du bei einem Arbeitgeber?*

Aktuell ist es, ähm, man muss vielleicht differenzieren, aktuell ist es Tatsache Studium, das mich hält, finanzielle Sicherheit und, ahm, dass man als Berufseinsteiger eine gewisse Anzahl von Jahren erst mal haben möchte, bevor man den Arbeitgeber wechselt.

Mhm. Also gewisse Berufserfahrung, die muss erst mal gesammelt werden.

Mhm. Die, also zukünftig würde ich mir wünschen, dass es eine Stelle ist, wo ich kein Bestreben habe, den Arbeitgeber zu wechseln, weil ich mich wohlfühle.

Mhm.

Dass ein Wohlfühlfaktor das ist, dass ich mich mit dem Unternehmen identifizieren kann, dass ich auch das Gefühl habe, ähm, ja, für meine Arbeit wertgeschätzt zu werden und, ähm, dass sie etwas bringt, also dass sie einen Wert auch schafft,

Mhm.

Also, ich wäre jetzt niemand, der irgendwie, ach ich weiß nicht, Sachen produzieren könnte, die dann in die Mülltonne fliegen.

Mhm.

Also für mich ist das Tatsache so der Faktor Anerkennung, Wertschätzung unheimlich wichtig und da kann mich auch mehr mit drüber motivieren als über Entgelt.

Mhm.

Das ist so.

Das ist ja eigentlich auch eine sehr schöne Einstellung.

- 4. Okay, so, bitte nenne fünf Kriterien nach denen dein Vorgesetzter handeln müsste damit du ihn als Führungskraft akzeptierst und gerne mit ihm zusammenarbeitest.*

Da haben wir eben eine sehr schöne Sache gehört und zwar einmal die Führungskraft muss, ähm, koordinieren, eher koordinierend wirken und vielleicht auch ein Stück weit als Coach, diese zwei Wörter fand ich eben im Unterricht sehr schön und auch passend, also sehr modern.

Mhm.

Ähm...

Coach geht ja dann auch immer ein bisschen in die persönliche Ebene, oder? Also auch zu sagen, du musst dich da noch verbessern, da bist du schon gut...

Genau, also auf einer Ebene, wo man, ähm, natürlich auch, äh, ja, ne Persönlichkeitsebene hat, wo man gefördert wird.

Mhm.

Förderung, was wäre noch wichtig. Ja, der Punkt Anerkennung und Motivation, das sind jetzt drei glaube ich.

Mhm.

Chancen geben und eröffnen, das geht vielleicht auch, schwebt so ein bisschen in die Richtung Coach.

Mhm.

Und gerecht sein.

Mhm. Also so der Fairnessaspekt quasi.

Ja, genau.

Super, vielen Dank, so, der nächste Punkt, den hast du auch selber schon ganz am Anfang gesagt, der Begriff sagt dir ja auch definitiv etwas.

5. Was hältst du von Work-Life-Balance?

Total wichtig.

Mhm.

Also, ja, eigentlich trifft es das. Ich finde das, also insbesondere für die Zukunft, für mich und auch als Personaler unglaublich wichtig.

Mhm. Kannst du noch ein paar Worte sagen, warum es für dich so wichtig ist?

Ja, ähm, es ist die, also eigentlich hast du es eben selber gesagt, das trifft es auch sehr schön, die ähm, Mensch arbeitet ja nur dann gut und produktiv, wenn er sich selber gut fühlt. Und, äh, wenn er nicht belastet wird zum Beispiel durch Pflege der Eltern, Pflege der Kinder, wenn ich mich darum sorgen muss, dass mein Kind nicht gut aufgehoben ist.

Mhm.

Ähm, ich habe jetzt neulich im Unterricht gehört von Kollegen, die im Kindergarten extra in Sichtnähe gebaut haben, sodass die Eltern gegebenenfalls mal rüber gehen können, gucken können, wie geht es denn dem Kind.

Mhm.

Also, ähm, dass man quasi die außerberuflichen Sorgen der Menschen und Mitarbeiter aufgreift und versucht, mit zu lösen. Das ist auch ein interessantes Personalthema (lacht).

Mhm, auf jeden Fall.

6. Welchen Stellenwert hat Gesundheit in deinem Leben?

Das ist aber eine schwierige Frage (beide lachen). Hm, also ich habe gelernt von meiner Mama, Vorsorgeuntersuchungen muss ich machen. Ich gehe auch, auch immer ganz fleißig zum Frauenarzt und zum Zahnarzt.

Mhm.

Ähhm, aber ansonsten bin ich eigentlich keiner der gerne zum Arzt geht (lacht).

Mhm.

Also sobald man mich in Ruhe lässt mit Ärzten ist eigentlich alles gut.

Mhm.

Ähm, Gesundheit an sich, ja, fällt natürlich auch gesunde Ernährung drunter...

Hmh.

... die Zeit, dass ich mich um meinen Körper kümmern kann, also auch Sport.

Mhm.

Sag ich mal, Work-Life-Balance, dass ich auch die Zeit dafür habe. Dass ist, ähm, schon wichtig. Aber es ist mehr so der präventive Aspekt, der für mich wichtig ist. Richtung Ärzte, das versuche ich zu vermeiden, es ist eher so, dass man sagt, ähm, die Gesunderhaltung ist wichtig, bewusste Ernährung...

Und damit tut man ja auch präventiv schon sehr viel, wenn man sich gesund ernährt und Sport macht.

Mhm, ja.

Gesunderhaltung, okay, also das Bewusstsein hast du auf jeden Fall und du würdest auch sagen, es ist dir wichtig?

Ich arbeite immer wieder daran (beide lachen). Ich bin ein kleines Schlebbermäulchen, ich mag total gerne Süßigkeiten, aber...

Wer mag das nicht (beide lachen)!

...es ist so ein bisschen dir, das Bewusstsein, dass man sich da irgendwie schaffen muss und ähm, wir versuchen eigentlich aktuell beide, uns da stärker zu informieren und es geht aktuell auch darum, zum Beispiel Kartoffeln aus Deutschland zu kaufen, nicht aus Ägypten, so das Bewusstsein für Ernährung, ja, das schon.

Also Bewusstsein auch immer, weiter zu steigern, quasi. Mhm.

Ja.

So, dann kommen wir zur letzten Frage!

7. Wie könnte dein Vorgesetzter deiner Meinung nach im Sinne des Gesundheitsmanagements/ gesundheitsorientierter Führung aktiv werden? Nenne bitte fünf Kriterien.

Mhm, mein Vor...- also, ähm, Vorgesetzter im Rahmen Unternehmen? Was könnte das Unternehmen tun?

Hm, ja, einmal das Unternehmen selber und gerade bei solchen Maßnahmen ist es ja dann eben auch oft die Führungskraft, die das an ihre Mitarbeiter oder die das an die unteren Führungskräfte dann heranträgt.

Also was bei uns im Unternehmen war, war ein Altstadtlauf, der wurde auch gefördert. Ähm, da habe ich nicht dran teilgenommen, weil ich mich nicht fit genug gefühlt habe.

Mhm.

Aber was ich gut fänd, ähm, sind halt Sportangebote, Kooperationen mit Fitnessstudios, ansonsten sind ja Fitnessstudios auch relativ teuer, ähmm...

Mhm.

Also unser Mutterkonzern macht so ein Angebot an Sportkursen, denen, ja, das ist ganz nett, finde ich aber schwierig, weil die Arbeitszeiten schwierig damit

vereinbar sind, es ist immer so Beamtenzeiten sind das, wo man dann um 15 Uhr einen Sportkurs hätte...

Mhm.

Ähm, ja, im Prinzip die Möglichkeiten relativ nah am Arbeitsplatz ähm dann Sport zu machen.

Mhm.

Ja, finanziert durchs Unternehmen beispielsweise, das wäre eigentlich ein guter Aspekt. Wobei mir das selber so wichtig ist, dass ich das auch unabhängig vom Unternehmen dann tue.

Mhm.

Hmmm, ja, also ich finds halt schwierig, als Individuum zu sagen, mein Vorgesetzter soll für meine Gesundheit mit verantwortlich sein, das...

Das ist vielleicht dann auch schon ein bisschen viel gesagt, weil das kann der Vorgesetzte ja auch gar nicht sein. Aber wenn du zum Beispiel so an diesen Stressaspekt denkst, dann kann ich jetzt nur aus meiner Sicht sprechen, würde ich mir zum Beispiel auch eine Führungskraft wünschen, die da so ein bisschen ein Auge drauf hat, die einfach sieht, okay, jetzt wird es halt gerade mal zu viel, heute ist noch ein bisschen Platz, da kann nochmal eine neue Aufgabe kommen, oder auch jemand, wenn man halt merkt, ein Kollege ist total krank und dem geht's eigentlich gar nicht gut und der sollte auch nicht unbedingt hier sein, aber scheint sich doch so verantwortlich zu fühlen, dass er dann sich nicht getraut hat, oder sich vielleicht auch nicht krankschreiben lassen wollte, dass die Führungskraft dann sagt und so...

Sehr gut formuliert, ja.

..kein Präsentismus, jetzt geht es auch mal ins Bett für zwei Tage.

Ja, kann ich so sehr gut mit unterschreiben. Also gerade den Aspekt, jemand krankes nach Hause zu schicken, da habe ich meine Führungskraft auch schon mal drauf aufmerksam gemacht, das bitte zu tun, weil sie ansonsten andere Menschen krank macht.

Genau.

Das ja, das erwarte ich auch von jemanden das man das wahrnimmt und Stress, natürlich, klar! Das war mir jetzt aber nicht so richtig präsent bei der Frage.

Genau, deswegen bin ich da auch nochmal ein bisschen eingestiegen, weil das hatte ich auch schon zwei-, dreimal, dass die Leute dann so ein bisschen „Jaa, so ganz genau verstehe ich das jetzt noch nicht“ waren.

Ja, genau, das stimmt aber!

Ja, und manches wird ja auch schon einfach impliziert damit, natürlich wünscht man sich das irgendwie von seiner Führungskraft, aber genau das ist halt irgendwo gesundheitsorientierte Führung und das ist halt auch oft nicht da.

Und das hat dann ja auch wieder was mit Wahrnehmung und Wertschätzung zu tun, wie nehme ich meine Mitarbeiter wahr und ähm, wertschätze ich dann auch ihre Arbeit, indem ich sage, komm, bist ja morgen wieder dann gesund.

Ja, genau!

Das stimmt, das ist mir sehr, sehr wichtig, auf jeden Fall!

Mhm.

Stress, ja, ähm, auch da Mitarbeiter wieder im Fokus! Also wichtig, dass er irgendwie wahrgenommen wird von dem Vorgesetzten.

Mhm.

Zu sagen, ähm, es ist aktuell zu viel. Hatte ich selbst schon, die Situation, es wurde nicht gemerkt, ja.

Ja und da freut man sich dann immer, wenn es jemand merkt und hilft. Ich glaube auch, dass das auch heute noch ein ganz großer Bereich ist oder gerade heute, wo auch die Führungskräfte einfach noch lernen müssen und auch Unterstützung vom Unternehmen brauchen, um das zu lernen.

Stimmt.

Weil gerade je nach Führungsspanne ist es ja auch einfach so, wenn man da dreißig Leute unter sich hat, dann kennt man vielleicht auch einfach nicht jeden so gut oder hat auch nicht so ein enges persönliches Verhältnis, dass dann

auch jemand kommen würde und sagen würde, Mensch, mir geht's heute nicht so gut, ich brauche da Hilfe oder ich will mal reden oder so.

Ja und was viel, viel mehr rein spielt, ist, dass lange Zeit Menschen über ihren Arbeitsaufenthalt und wie lange man im Büro ist, ähm, auch Anerkennung gefunden haben.

Mhm.

Also die Dauer, wie lange ich im Büro sitze gibt Ausschlag...

...wie gut ich arbeite, wie gut ich bin?

...ja, genau, ähm und das zeigt natürlich auch mein Engagement, wenn ich krank zur Arbeit komme.

Mhm.

Und dann wird vielleicht ein Vorgesetzter selber auch das Gefühl haben, nee, ich werde ja auch krank zur Arbeit kommen.

Mhm.

Und aus der Zeit sind wir glaube ich auch noch nicht raus.

Mhm, noch nicht so ganz.

Zu sagen, der Mensch im Mittelpunkt, der kann nur vollständig gute Arbeit leisten, wenn es ihm gut geht, in jeder Sicht!

Mhm.

Nee, gesundheitlich, Work-Life-Balance und so weiter.

Und daraus kann man jetzt natürlich auch wieder so sagen, nochmal im Sinne dieser gesundheitsorientierten Führung, dass die Führungskraft da halt auch ein Vorbild sein muss und selber zu Hause bleibt, wenn sie krank ist.

Stimmt! Ja! Mhm, danke, sehr gut!!

Okay, das war es schon. Vielen Dank!

Jetzt ehrlich, gar nicht mehr?

Ja, ich wollte eure Zeit auch nicht über Gebühr in Anspruch nehmen (beide lachen).

Interviewperson Neun

Interviewer

Interviewperson

So, ja vielen Dank erst mal, dass du dich bereit erklärt hast für das Interview. Dann starten wir gleich mit der ersten Frage.

- 1. Bitte nenne fünf Kriterien, die für dich den perfekten Arbeitsplatz (Job) charakterisieren und erläutere diese kurz!*

Hm, ich denke mal der erste ist, dass ich mich in dem Job selbst verwirklichen kann, dass ich meine Ideen unterbringen kann.

Mhm.

So dass ich, ähm, motiviert bleibe. Beziehungsweise auch die Möglichkeit habe, diese zu äußern, weil, oft, äh, also habe ich schon erlebt, dass man halt, wenn kein Platz für Ideen ist, ist man auch schnell, äh, demotiviert, dass also jedenfalls geht es mir so.

Ja, so ein bisschen, desillusioniert dann wenn man sich nicht richtig einbringen kann.

Ja, genau.

Okay, also Motivation und diese auch ausleben zu können?

Ausleben zu können ist nochmal was anders. Natürlich ist eine Organisation schwierig immer Ideen durchzusetzen gegen andere Widerstände oder andere Interessen, aber äh, die so äußern zu können und das diese dann einfließen können ist schon mal überhaupt, äh, eine wichtige Sache für mich ja so. Dass man dann nicht halt gleich für komplett bekloppt gehalten wird. (Lacht)

Okay. Was ist dir noch wichtig?

Ähm, ja, Gehalt halt. (Lacht) Ähm, Work-Life-Balance, klar, nee.

Mhm.

Mal dann aber auch individuell, was man unter, wie ich es sehe, was man unter einer Work-Life-Balance versteht, näh, die einen verstehen 20 Stunden darun-

ter, die anderen 40 Stunden. Dann noch, kommt drauf an, ja, ein gutes Arbeitsumfeld, also, ähm, ...

Also auch bezogen auf die Kollegen?

Ja, genau.

Das waren schon fünf.

Das waren fünf?

Ja, super, Dankeschön. Ähm, die zweite Frage wäre dann...

2. a) *Bitte nenne drei Unternehmen, für die du gerne arbeiten möchtest.*

Lenze, als erstes natürlich (lacht).

Mhm.

Weil ich da schon arbeite. Das zweite ist mein eigenes.

Also sich selbstständig machen?

Ja. Hast du da schon eine Idee, in welche Richtung das gehen könnte?

Ja.

Willst du sie verraten oder ist sie streng geheim.

Nein (beide lachen).

Okay. Und das dritte?

Gibt es nicht.

Also die zwei Sachen?

Die zwei Sachen.

Gut. Ähm, dann...

b) *Bitte nenne nun fünf Kriterien, weshalb du für den genannten Arbeitgeber arbeiten möchtest oder weshalb du dich selbstständig machen möchtest. Kannst du auch ein bisschen vermischen, müssen nicht für beides fünf Kriterien sein.*

Also die Kriterien sind ja, äh, mit den erstgenannten schon ziemlich identisch, näh. Also in dem letzten, also die, was ich in Frage eins halt, äh genannt habe, trifft halt auch schon so auf den Arbeitgeber Lenze zu.

Also der, die können das quasi realisieren?

Genau, und äh, für äh, Antwort zwei ist halt der erste genannte Punkt äh, hat eine viel höhere Richtung.

Also Selbstverwirklichung?

Genau, Maslow ganz oben. (Lacht)

Und wahrscheinlich dann auch wieder der Punkt, die eigenen Ideen einbringen und diesmal dann auch möglichst gut umsetzen zu können?

Genau. Hmh, und mein Return aus der Selbstständigkeit soll ja dann die weiteren Punkte dann sein, also zwei, drei, vier fünf.

Genau, die Realisierung der Punkte. Okay, super. Ähm, die nächste Frage ist dann...

3. a) *Kannst du dir vorstellen längere Zeit (> 24 Monate) bei einem Arbeitgeber zu bleiben?*

Ja.

Okay. Und dann...

- b) *Welche Gründe sprechen für dich dafür, dass du bei einem Arbeitgeber bleibst?*

Siehe Frage eins.

Also die Realisierung, äh, deiner Ansprüche an den Arbeitsplatz. Gibt es dann noch andere Punkte, die du dir vorstellen könntest, die dazu kommen könnten?

Zu was?

Die dazu führen würden, dass du bei einem Arbeitgeber bleibst?

Ja, die Anerkennung meiner Ideen, das will ich.

Mhm.

Also Anerkennung der Ideen heißt, dass diese halt diese dann auch, dass halt dann ein Resultat daraus ist, dass die da in einem besseren Gehalt sich widerspiegelt, ja, dann halt Anerkennung durch Vorgesetzte oder durch Beförderung, näh.

Hmh, also auch sowas wie Weiterentwicklungsmöglichkeiten?

Ja.

4. *Okay, dann ist Frage vier, bitte nenne fünf Kriterien nach denen dein Vorgesetzter handeln müsste damit du ihn als Führungskraft akzeptierst und gerne mit ihm zusammenarbeitest.*

Gerechte Entscheidung finde ich wichtig.

Hmh.

Gerechte und nachvollziehbare Entscheidungen. Man könnte es auch authentische Führung nennen (lacht). Ähh, kommt darauf an, wenn man eine ziemlich flache Hierarchie hat hat man ja auch schnell auch ein, ein höher Vorgesetzten. Der muss natürlich auch viele anderen Interessenvertreter dann auch berücksichtigen. Auch wenn du zu dem dann die Kommunikation gut ist, glaube ich nicht, aber dass man die Entscheidungen, die er trifft, sofort nachvollziehen kann. Aber das ist halt der Komplexität der Entscheidung geschuldet, sage ich mal.

Mhm.

Die er dann trifft. Das auch, also die Frage, welcher Vorgesetzte ist das dann, näh.

Mhm. (Hustet). Was wäre dir noch wichtig?

Offene Organisation auf jeden Fall. Also das hatte ich in meiner Masterarbeit, wie heiß die nochmal?

So lange ist das doch noch nicht her.

Jaaa. Äh, Milton oder so, ist ganz gut erklärt und zwar, dass halt ähh, diese Change Organisation nur, mit einer offenen Organisations-, mit einer offenen Organisationsmentalität, ähm, da sein kann.

Also die Kultur quasi, dass man offen für Veränderungsprozesse jeglicher Art.

Genau, quasi eine lernende Organisation.

Mhm. Und das in diesem Punkt quasi auch dass die Führungskraft sowas lebt. Weil das sind ja dann ganz oft auch die Leute, die das dann über den Mitarbeitern austragen quasi.

Ja, ich muss meine Interessen gegenüber der, ähm, gegenüber der Führungskraft verkaufen, beziehungsweise...

Die muss offen dafür sein.

Ja, denn ich muss sie ja so stark briefen auch, dass, äh dass die Führungskraft meine Interessen auch vor anderen vertreten kann, also vor seiner Führungskraft und auch vor seinen Mitarbeitern auch.

Also dann auch sowas wie Unterstützung. Wenn du eine Idee hast, dann möchtest du auch, dass die ernst genommen wird und dann eventuell auch nach oben weitergetragen wird von deinem Vorgesetzten?

Ja.

Mhm.

Und, man muss schon ein Bier mit ihm trinken können.

Ja, also so eine persönliche Beziehung auch. Also nicht nur Aufgabenorientierung sondern auch Beziehungsorientierung?

Wenn man das so nennt, ja.

Mhm (beide lachen). Fällt dir noch was ein?

Nö.

Okay. Super. So, der nächste Punkt ist dann Work-Life-Balance, das hattest du ja selber auch schon angesprochen.

- 5. Ich habe das zum besseren Verständnis nochmal definiert. Unter Work-Life-Balance versteht man eine Balance zwischen zwei zentralen Lebensbereichen, dem Arbeits- und dem Privatleben. Diese beiden Bereiche sollten vor dem Hintergrund der sich dynamisch verändernden Arbeits- und Lebenswelt intelligent miteinander verbunden werden. Vor dem Hintergrund des Work-Life-Balance Gedankens wird der Mensch*

ganzheitlich betrachtet, als Rollen- und Funktionsträger im beruflichen und im privaten Umfeld. Du hast als Vater jetzt vielleicht noch eine ganz andere Rolle...

...und Funktion (beide lachen).

Nur wenn ein Mensch die Möglichkeit hat, seinen individuellen Verpflichtungen in beiden Bereichen nachzukommen und seine Interessen zu erfüllen, kann er langfristig gesund, zufrieden, leistungsmotiviert und ausgeglichen sein. Vom Unternehmen angebotene Work-Life-Balance Maßnahmen unterstützen Arbeitnehmer dahingehend, Beruf- und Privatleben ausgleichend miteinander zu vereinbaren. Und relativ häufig angewandte Maßnahmen der Unternehmen sind zum Beispiel Arbeitszeitverkürzung, Sabbaticals, also auch mal aus dem Berufsleben rausgehen, ich weiß nicht, ob du das kennst?

Ja, aber nicht unter dem Begriff. Aber das gibt es bei uns auch.

individuelle Beratung durch WLB-Beauftragte, Beratung zur Eldercare, als die Pflege und Betreuung pflegebedürftiger Eltern und alles so in Richtung Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Kindertagesplätze, Ferienbetreuung, Familiengeld, Kindergeld oder auch einen betrieblichen Kindergarten und vieles mehr.

Die Frage wäre dann, was hältst du von Work-Life-Balance?

Tja, weites Feld, näh. Also, wie du schon sagtest, würde ich sagen gibt es da keine einheitliche Definition für, unbedingt. Weil, ich denke, um sich seine eigene Work-Life-Balance zu schaffen muss man sich, muss jedes Individuum selber erst mal, sich selbst erst mal über seine Interessen wahr werden beziehungsweise sich selbst über diese bewusst werden. Vielleicht will ich ja auch gar nicht die vaterrolle ausführen. Nee, kann ja auch so sein. Jemand der zweifacher Vater ist dem, dem die größte Erfüllung seiner Selbstverwirklichung ist ja nicht unbedingt vielleicht Vater zu sein, sondern vielleicht, äh, in der Gosse zu leben. Möglich ist das, jetzt mal abstrakt gesehen. Natürlich, äh, kann man so

ganz schnell eine Work-Life-Balance herbeiführen, braucht er nicht mehr so viel zu arbeiten.

Aber das Thema generell ist dir schon wichtig?

Naja, sicher. Ähm, wo findet denn bei Maslow Work-Life-Balance statt? Doch nur bei Selbstverwirklichung?

Ja, ich würde auch sagen, im oberen Bereich Selbstverwirklichung, aber dann vielleicht auch schon so in der dritten Stufe, wo es ja um Beziehung geht und auch um Nähe und so weiter, denn ich glaube halt auch, ja, es kommt wahrscheinlich dann auch immer darauf an, wie, wie intensiv das Arbeitsleben dann auch ist, aber ich glaube, dass man halt schon in manchen Bereichen, in manchen Managementebenen oder bei manchen Unternehmen, wenn man 70, 80 Stunden pro Woche arbeitet, dass da, ja gerade diese Beziehungsebene doch ganz schön vernachlässigt wird oder dann auch wieder einen hohen Anspruch an den Partner stellt, der das dann so mitmacht.

Ja, finde ich auch gut bei unserem Unternehmen, als da ist ein, auf jeden Fall ein Schutz davor, ähm, bei den Leuten die halt auf Stundenbasis angestellt sind, also die normalen...

Tarifangestellten?

Tarifangestellten. Okay, wir sind 80 Prozent Ingenieure bei uns im Unternehmen, deshalb, was ist jetzt nicht unbedingt normale Ausprägung in dieser Gesellschaft vorhanden zwischen, also über alle tariflichen Ebenen. Ja, obwohl ich, ähm, ja natürlich wünsche ich mir einen äh, guten Ausgleich dazwischen, bin aber ähm auch durch die anderen Umgebungen doch sehr motiviert auch, mal ein paar Stunden länger, äh, im Unternehmen zu verbleiben oder auch andere Schwierigkeiten auf mich zu nehmen. Aber, äh, momentan sehe ich es auch so an der Grenze, also das ist, es ist nach wie vor okay für mich.

Von dem Arbeitspensum, was du gerade leistest?

Ja, ich bin jetzt in meiner Komfortzone sage ich jetzt mal. Wenn es jetzt aber dazu kommen würde, zu diesen Anerkennungen, sage ich mal, und Herr XX, Sie kriegen jetzt eine Führungsstelle zugewiesen, Führungsverantwortung, da-

für fordern wir aber das und das, näh, wäre schwierig. Weiß nicht, ob ich dazu Lust hätte.

Mhm, also irgendwo sind da auch Grenzen.

Ja, genau.

Wo du sagst, mehr muss dann nicht sein.

Ja, mehr muss dann nicht. Denn, äh, die ist auch, äh, gefährlich, sage ich mal, für ein Unternehmen, denn wenn das Unternehmen gut bezahlt und die erreicht ist es anders als die Motivierung der Mitarbeiter, aber dann auch, ähm, einen hohen Wohlstand innerhalb dieser einzelnen, Familiensituationen oder beziehungsweise bei den Individuen und wenn die sagen, äh, pff, meine Gier ist mir, also, private benefits habe ich genug, ich möchte jetzt hier auf dieser Wohlstandsstufe bleiben...

Und habe gar kein Interesse mehr dran noch weiter aufzusteigen.

Dann, ist es halt vorteilhafter, wenn man halt weniger Gehalt zahlt.

Ja, manchmal schon, weil dann ist halt der Anreiz dann doch noch mehr zu machen, höher ist.

Genau.

Das stimmt.

Wohlstand führt zu mehr Komfort (lacht).

Welche Maßnahmen wären dir besonders wichtig oder was würdest du so in Anspruch nehmen?

Ja, flexible Arbeitszeit, das ist ein schönes Wort, sage ich mal, wenn man aber einen 40-Stunden-Vertrag hat, dann ist auch die Frage, wo legt man sich die 40 Stunden hin, näh, über diese flexible Arbeitszeit und äh, es gibt natürlich auch die 35-Stunden-Woche oder 30-Stunden-Woche, wenn man hier eine Flexibilisierung hat ist man natürlich schon ganz gut bedient, sage ich mal.

Mhm.

Aber, sehen wir es mal so, wenn drei, wenn vier Mitarbeiter diese Flexibilisierung haben, brauche ich wieder einen zusätzlichen Mitarbeiter.

Der halt die Kernzeit abdeckt?

Ja, kostenmäßig über die Stunden ist das ja denke ich mal das Gleiche. Beziehungsweise noch nicht mal, weil Arbeitgeber wahrscheinlich überschlagen weniger Sozialleistungen abführen muss, aber, ähm, wahrscheinlich wäre es günstiger, aber die Ressource zu finden, die, das, äh zusätzlichen Mitarbeiter vor allem hier in ländlichen Gebieten, das ist schwierig. Da ist es eigentlich vorteilhafter, denke ich mal, für nen Arbeitgeber hohe Stunden...

Vollzeitmitarbeiter zu beschäftigen.

Das konnte, ja, das konnte, das läuft ja dann konträr aber dann, äh zu, äh zu der Flexibilisierung, weil die kann dann kaum noch stattfinden.

Wobei mit Flexibilisierung der Arbeitszeiten ja, oder ja, der Verteilung der Arbeitszeit könnte man vielleicht auch sagen, weil viele Leute verstehen ja auch unter Flexibilisierung, okay, ich mache heute mal um 14 Uhr Feierabend, dafür setzte ich mich um 20 Uhr nochmal an meinen Rechner und arbeite eine Präsentation für den nächsten Tag aus oder sowas.

Mhmm, ja, aber die Arbeitszeit wird ja nicht getrackt.

Ja, bei Vertrauensarbeitszeit würde es gehen.

Ja.

Ja, ist halt immer sehr unternehmensabhängig, aber für dich würde es halt so erst mal nicht in Frage kommen, das großartig zu flexibilisieren.

Nee, also natürlich geht das, aber, kommt darauf an, in welchem Maße. Wenn man im Unternehmen selbst tätig ist, dann kann ich Schluss machen, dann kann ich nach Hause und abends aber auch wieder in, in äh, im Unternehmen drin, da kann man nicht richtig abschalten, glaube ich nicht.

Mhm. Sehe ich auch so, aber viele sind ja für so eine Flexibilisierung oder können das ganz gut wertschätzen.

Ja, das glaube ich auch. Also ich glaube auch, das ist es charakterabhängig oder auch wieder individuell abhängig ist, aber ähm, zum Beispiel auch Samstags-, Sonntagsarbeit. Warum nicht, wenn der Mitarbeiter mal am Mittwoch, ähm keine Termine hat oder keine, keine, äh, Verpflichtung sonderlich hat,

dann kann er ja auch samstags, sonntags arbeiten. Aber hier ist ja, da sperren sich halt, würden sich halt Arbeitgeber und Betriebsräte gegen sperren.

Mhm.

Also nicht unbedingt gegen den Samstag, aber gegen den Sonntag auf jeden Fall.

Ja. Ja, das sind eben doch nochmal so Traditionen, die da aufgebrochen werden müssten.

Ja, also ich, oder dann auch ins Unternehmen zu fahren, wenn es nicht allzu weit entfernt ist.

Da hat man dann halt in der Selbstständigkeit wieder mehr Freiräume, wie man sich die Arbeitszeit gestaltet.

Ja, Traditionen hin oder her, ich meine, ich bin ja auch nicht unbedingt ein Freund des Heiratens nur wegen der Tradition, ich meine, lieben kann man sich ja auch ohne Hochzeit.

6. Okay, der nächste Punkt wäre dann, welchen Stellenwert hat Gesundheit in deinem Leben?

Tja, einen hohen. Was ist denn für dich Gesundheit?

Mhm, für mich ist Gesundheit eine Mischung aus Sport, also Bewegung, gesunder Ernährung und genügend Regenerationsphasen. Dass man sich nicht immer gesund ernährt ist klar, dass man auch mal weniger Sport macht ist auch klar, aber das wäre für mich oder das sind für mich so die Punkte, die ich für meine Gesunderhaltung tue.

Ja, um diese Gesundheit auch aufrecht zu erhalten, was brauchst du dafür, brauchst du dafür Work oder brauchst du dafür Balance, äh Life, Zeit?

Also ich glaube auch, dass äh auch Arbeit so ein zentraler Punkt für Gesundheit ist, denn man sagt ja auch ganz oft, dass Arbeitslosigkeit auch zu Krankheit führen kann und auch zu psychischen Beschwerden führen kann, weil man halt irgendwie ja, nicht mehr so einen Fixpunkt im Leben hat, und ja, ich wüsste halt, für mich ist so ein Fixpunkt immer wichtig. Ich bin auch eher so ein Arbeitstier, also ich arbeite gerne, habe auch kein Problem damit auch, so wie du sagst,

mal ein paar Stunden mehr zu arbeiten, solange das halt das erfordert und nicht halt so ein gewisses, wie hast du gesagt, über die Komfortzone hinaus geht, ähm, aber ich denke auch, dass viel davon dann eben auch einfach in den privaten Bereich gehört. Ich mache zum Beispiel viel und gerne Sport, das ist für mich auch ein Ausgleich, sorgt halt auch so für geistige Erholung. Ernährung finde ich, ist so ein bisschen in beiden Bereichen anzusiedeln, im Privatleben und auch im Arbeitsleben, wie zum Beispiel eine gute Kantine, würde ich mir halt wünschen oder weiß ich auch zu schätzen, wenn es da vernünftiges Essen gibt. Ja, und natürlich dann auch sowas wie Stressreduzierung oder dann zum Beispiel auch zu gucken, dass man sich ein Job sucht, wo das Stresslevel so mit dem persönlichen Stresslevel in Ordnung geht, in Einklang geht.

Hm, also ich finde es ganz wichtig, dass sich der Arbeitnehmer nicht um sein eigenes Essen kümmern sollte. Ähm, am besten wäre es natürlich wenn es ihm noch, ähm, umsonst zur Verfügung gestellt wird.

Oder halt vergünstigt, quasi.

Ja, oder man sagt, wir ziehen dir da und dafür was vom Gehalt ab, oder da, keine Ahnung, wie auch immer. Das nimmt ihm schon mal den, dann braucht er abends sich keine Gedanken darüber machen, was er isst und auch morgens nicht, dann kann er beim, oder wie gehen wir gleich zum Essen? Diese Gedanken sind dann auch alle gleich genommen. Also das finde ich macht schon mal viel aus. Also dann dass man überhaupt was zu essen kriegt, erst mal. Und dann, hat der Arbeitgeber natürlich einen Einfluss darauf, äh, was dann da serviert wird. Also bei uns gibt es zum Beispiel immer eine Salatbar, auch sehr reichlich bestückt, Tagessuppen und Buffet und dann halt Tagesessen und ähm. Hier ist es mal so, mal so. Äh, mal ist es das Tagesessen ist halt immer normal, ist halt energiereich, für jeden quasi zu haben, aber auch nicht sonderlich unbedingt gesund. Manchmal gibt es auch Motivationsessen Currywurst Pommes, näh, dann ist besonders viel los in der Kantine, aber, ähm, ist jetzt nicht so, dass man damit groß steuert. Zur Ernährung, aber möglich ist das schon. Privat ernähre ich mich eigentlich sehr bewusst, wir versuchen auch, ähm, nicht zu viel Fleisch zu essen und möglichst vollwertig und biologisch.

Mhm.

Aber auch natürlich mit Ausnahmen, auch wegen den Kindern. Auch gerade wegen den Kindern mit...

Wegen der bewussten Ernährung.

Ja, genau.

Aber ab und zu darf man auch mal sündigen.

Natürlich!

Und Sport?

Ja, das ist so eine Sache, ich habe es jetzt gemerkt, vor der Arbeit habe ich äh sehr viel Sport gemacht, äh, drei- bis fünfmal die Woche, aber jetzt während der Arbeit schaffe ich das jetzt nicht mehr, das ist nicht mehr vereinbar mit allem eben, näh. Da wird dann der Sport eher doch zu einer Belastung, muss ich sagen.

Da wäre es dann zusätzlich ein zusätzlicher Stressfaktor?

Ja, genau, deshalb habe ich das runtergeschraubt.

Wie oft machst du jetzt noch Sport?

Zwei- bis dreimal.

Aber das ist ja eigentlich noch in Ordnung oder fühlst du dich damit nicht mehr so zufrieden?

Ich fühle mich damit nicht mehr so zufrieden.

Du würdest lieber mehr machen?

Ja.

Mhm.

Manchmal ist es auch immer, also, zwei- bis dreimal, also ja, eigentlich eher ein- bis zweimal. Realistisch gesehen, weil manche Wochen komme ich halt nicht mehr dazu, dann mache ich gar nichts und dann halt mal wieder dreimal. Also zwischen ein- und zweimal ist ein guter Mittelwert.

Und so da würde deine Komfortzone dann doch eher bei drei- bis fünfmal liegen?

Drei- bis viermal. Also dreimal ist gut. Viermal ist super (lacht).

Und Sport ist für dich dann Fitnessstudio oder würdest du auch mal ne Runde abends laufen gehen?

Ja, beides.

Okay, fällt dir sonst noch was ein zum Thema Gesundheit? Erholung, wie sieht es damit aus?

(Lacht), habe ich nicht.

Im Moment nicht so gut?

Ja, wenn man das mal anders zusammenfasst bräuchte ich eigentlich einen 48-Stunden-Tag, den habe ich nicht, näh.

Den könnte ich auch gut gebrauchen! Wenn du das Zeitloch gefunden hast, sag mir mal Bescheid! Ich würde es glatt mit nutzen!

Time machine!

Okay, vielen Dank dafür, dann ist die letzte Frage...

7. *Wie könnte dein Vorgesetzter deiner Meinung nach im Sinne des Gesundheitsmanagements/ gesundheitsorientierter Führung aktiv werden? Also was könnte dein Vorgesetzter tun, um deine Gesundheit zu unterstützen? Nenne bitte fünf Kriterien.*

Meine Gesundheit zu unterstützen? Mhm, weiß ich nicht, aber er könnte, also, gut, mein Vorgesetzter persönlich könnte glaube ich da gar nicht tätig werden. Weil er einfach da nicht eingreift, ich denke aber, das KVP-Wesen ist dafür auch eine Maßnahme anzusetzen. Äh, ja, bei uns gibt es ja auch schon immer auch ordentlich Brainfood, also Früchte umsonst, immer am Arbeitsplatz, das finde ich zum Beispiel schon mal, ist ein guter Ansatz. Ich habe ich Bürojob, Rückenschulen wären auch noch, wären ganz gut.

Die gibt es aber nicht bei euch?

Informationen darüber gibt es, aber es gibt jetzt keine Kurse, die da gemacht werden.

Also dann zum Beispiel so ein Angebot mal direkt am Arbeitsplatz.

Ja.

Mhm.

Das man die Mitarbeiter auch im richtigen Sitzen schult.

Genau, so Ergonomen die mal kommen und ein bisschen was erklären.

Ergonomen (beide lachen).

Verhaltensergonomen.

Jaja. Tja.

Fällt dir sonst noch was ein?

Kann man Arbeitszeit kürzen bei gleichem Gehalt (lacht)?

Na gut, es muss schon realistisch sein. Ein Aspekt, zum Beispiel so was, das hattest du vorhin schon gesagt, mit der Gerechtigkeit. Die Literatur sagt zum Beispiel, dass zu der gesundheitsorientierten Führung auch dieser Fairnessaspekt gehört. Und den lebt ja schon der direkte Vorgesetzte. Denn wenn man sich unfair behandelt fühlt, macht das halt einerseits unzufrieden und andererseits kann es halt auch Stresssituationen auslösen. Je nachdem, wie weit es sich dann auch hochschauelt. Was halt noch so eine Sache von gesundheitsorientierter Führung ist ist zum Beispiel so dieser Präsentismusgedanke, wenn Mitarbeiter krank zur Arbeit gehen. Es gibt ja einmal Absentismus, also quasi oh man, Wochenende war so anstrengend, Montag fällt mal aus. Und Präsentismus ist, du bist krank und gehst halt trotzdem arbeiten. Und da ist es zum Beispiel auch dann im Sinne der gesundheitsorientierten Führung dann Aufgabe der Führungskraft zu sagen, nein, stopp.

Ja, das ist, dazu ist er halt auch verpflichtet!

Aber viele machen es halt nicht, viele setzen die Mitarbeiter dann halt unter Druck, doch bis an die Grenzen zu gehen.

Das gibt es bei uns nicht, also...

Das ist ja gut. Spricht ja für euer Unternehmen.

Ja, also auch wenn jemand kommt, der noch krankgeschrieben ist, der wird nach Hause geschickt, weil der darf ja gar nicht kommen. Der muss vom Arzt gesundgeschrieben werden (lacht).

Okay, da gibt es also weiter nichts. Rückenschule wäre noch ganz nett. Ja, zeit halt einräumen, dass man eben nicht zu sehr über die Arbeitszeiten auf Dauer geht, damit eben auch noch genug Zeit in der Freizeit für sportliche Aktivitäten ist.

Ja (lacht).

Gut, dann war es das, vielen herzlichen Dank fürs Mitmachen!

Interviewperson Zehn

Interviewer

Interviewperson

So, herzlich willkommen und vielen Dank, dass du dir die Zeit nehmen konntest. Ich heiße Jennifer Fischer, bin 26 Jahre alt und befinde mich aktuell im Praxissemester bei Volkswagen Nutzfahrzeuge. Dieses Semester ist das letzte Semester meines Bachelorstudienganges Betriebswirtschaftslehre und ich schreibe derzeit meine Bachelorarbeit. In diesem Zuge möchte ich gerne ein Interview mit dir führen. Ich stelle dir jeweils die Fragen und du hast genügend Zeit, diese zu beantworten. Wenn Fragen aufkommen kannst du diese jederzeit stellen.

Okay.

Okay, dann starten wir das Interview jetzt. Die erste Frage lautet...

- 1. Bitte nenne fünf Kriterien, die den für dich perfekten Arbeitsplatz (Job) charakterisieren und erläutere diese kurz!*

Also, ähm, ein ansprechendes Gehalt, oder ein entsprechendes Gehalt.

Was genau meinst du mir entsprechendem Gehalt?

Ähnm, das Gehalt, was ich der Meinung bin, was ich verdienen müsste.

Also mit deiner Qualifikation, deiner Qualifikation entsprechend.

Mit meiner Bildung, genau. Ich denke mal, das ist sehr individuell.

Mhm. Okay, was gehört für dich noch dazu oder was charakterisiert für dich noch den perfekten Arbeitsplatz?

Das Verhältnis zwischen Arbeitszeit und Freizeit.

Also ein gutes Verhältnis zwischen Arbeitszeit und Freizeit.

Dann, ähm, fordernde Tätigkeit.

Mhm.

Nette Arbeitskollegen.

Also ein positives Arbeitsumfeld.

Ja, Arbeitsklima.

Mhm.

Und Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten.

Okay. So, die nächste Frage ist dann...

2. a) Bitte nenne drei Unternehmen, für die du gerne arbeiten würdest.

Audi,...

Audi, okay.

BMW.

Mhm.

Das dritte,... hm, Samsung.

Samsung.

b) Nun nenne mir bitte fünf Kriterien, weshalb du für die genannten Arbeitgeber arbeiten möchtest. Muss jetzt nicht für jeden einzelnen sein, sondern insgesamt.

Ähm, innovative Produkte, Markenimage, Verdienstmöglichkeiten.

Mhm.

Mhh, Prestige.

Also so im Sinne von Unternehmensansehen.

Genau.

Mhm.

Und anspruchsvolles Produktdesign. Waren das fünf?

Mhm.

3. a) *Kannst du dir vorstellen längere Zeit (> 24 Monate) bei einem Arbeitgeber zu bleiben?*

Ja.

- b) *Warum bleibst du bei einem Arbeitgeber?*

Ein Punkt oder mehrere?

Wie du magst.

Entwicklungsmöglichkeiten.

Mhm.

Gehaltsentwicklung.

Mhm.

Spaß an der Arbeit im Allgemeinen. Sowohl Kollegen als auch die Tätigkeit an sich.

Okay. Fällt dir sonst noch etwas ein oder war es das?

Ein Grund wäre auch noch, ähm, der Standort des Unternehmens. Wäre aber nicht ganz so wichtig.

Mhm. Also ein attraktiver Standort?

Ja.

Okay, vielen Dank.

4. Okay, so, bitte nenne fünf Kriterien nach denen dein Vorgesetzter handeln müsste damit du ihn als Führungskraft akzeptierst und gerne mit ihm zusammenarbeitest.

Fünf?

Mhm.

Kompetenz.

Mhm.

Also fachliche Kompetenz. Soziale Kompetenz.

Mhm.

Ähm, Würdigung der Arbeit seiner Mitarbeiter.

Also auch sowas wie Anerkennung und Wertschätzung?

Oder so.

Mhm.

Sympathie, das waren drei oder vier.

Das waren jetzt vier.

Und, er muss ein offenes Ohr für die Probleme und Anliegen seiner Mitarbeiter haben.

Also auch ansprechbar sein. Okay, vielen Dank.

5. Was hältst du persönlich von Work-Life-Balance?

Finde ich sehr wichtig.

Gibt es Aspekte, auch z.B. jetzt unter den genannten Maßnahmen, die dir sehr wichtig wären?

Ähm, flexible Arbeitszeit, kommt das drin vor? Ja, das ja.

Mhm.

Jetzt fällt mir gerade der englische Begriff nicht ein.

Sabbaticals?

Genau, ist eine Auszeit, näh?

Ja, genau, das ist so eine Auszeit im Sinne von man geht mal eine Weile raus, spart mal ein bisschen Geld an, dass man dann nicht ohne Geld dasteht. Und kann dann nochmal ne Reise machen oder so. Mhm. Und auch schon zum jetzigen Zeitpunkt oder auch dann eher so lebensphasenorientiert?

Auch aktuell.

Mhm. Wäre das für dich auch so ein entscheidungsrelevantes Kriterium, was ähm, die Arbeitgeberwahl beeinflussen würde?

Als Gesamtkonzept ja, aber es müssen nicht alle Punkte die dazu zählen erfüllt sein.

Okay. Super, vielen Dank.

6. Welchen Stellenwert hat Gesundheit in deinem Leben?

Einen hohen, oder sehr hohen.

Bist du aktiv im Sinne deiner Gesundheit.

Jein.

Okay, das heißt?

Ich bin zum Glück so gut wie immer gesund, so gut wie nie krank. Aus dem Grund bin ich aber auch faul, aktiv meine Gesundheit zu fördern.

Okay (lacht). Mhm, könntest du dir vorstellen, dass sich das im Laufe deines Lebens noch ändert? Also dass du, wenn du älter wirst, aktiver bist?

Ja, wenn es mir schlechter geht, ja.

Ja, die Erfordernis aktiv zu sein?

Nö, ja, äh, aus dem Aspekt, dass ich mich schlecht fühlen würde nicht, weil ich eigentlich fast immer gesund bin. Aus den Gewissensgründen, ja (beide lachen).

Also das Gesundheitsbewusstsein ist auf jeden Fall vorhanden.

Ja, es ist da, aber ich brauche einen Tritt in den Arsch, um das umzusetzen oder vielleicht in letzter Konsequenz umzusetzen.

Okay, also zum Beispiel mehr Sport zu machen oder sich gesünder zu ernähren.

Oder, nicht zu rauchen.

Okay, Dankeschön.

7. Wie könnte dein Vorgesetzter deiner Meinung nach im Sinne des Gesundheitsmanagements oder gerade auch gesundheitsorientierter Führung aktiv werden? Nenne fünf Kriterien.

Fünf Kriterien... Gesundheitsaktiv... Er muss frühzeitig erkennen, dass es seinem Arbeitnehmer nicht gut geht. Und dann auch agieren natürlich. Oder reagieren.

Mhm. Also auch, ja, proaktiv mit der Gesundheit seiner Mitarbeiter umgehen.

Ja, dann gesundheitsfördernde Maßnahmen anbieten, sei es günstige Beiträge für Fitnessstudios oder betriebsinterne Sportkurse.

Mhm.

Oder Sportevents.

Also sowas wie ein Firmenlauf, so in die Richtung?

Firmenlauf, oder gibt es ja auch generell so Läufe wo verschiedene Firmen gegeneinander antreten.

Mhm. Okay.

Generell Arbeitssicherheit.

Mhm. Also auch einen Arbeitsplatz, der die Gesundheit fördert.

Ja, genau.

Fällt da für dich auch so was wie Ergonomie am Arbeitsplatz drunter?

Das wäre mein nächster Punkt gewesen (beide lachen).

Okay.

Kann man natürlich zusammenfassen, aber vielleicht sowas wie, ja, Ergonomieschulungen, dass jeder, der neu in eine Firma kommt, mal so eine Einweisung kriegt, wie man vernünftig, also in meinem Fall, am Schreibtisch zu sitzen hat. Gut und unter Arbeitssicherheit kann man ja fast alles fassen.

Mhm.

Ähnm und ein arbeitnehmerfreundliches Ambiente. Zum Beispiel ähm, klimatisierte Räume, Pflanzen in Büros, ähm, Verwendung von Baustoffen, die nicht die Gesundheit schädigen.

Also auch einmal ein gesundheitsförderndes Konzept, aber auch ein Konzept, was so ein bisschen das Wohlbefinden fördert.

Ist ja auch Gesundheit. Wenn du in einem dunklen Keller sitzt, 25 Grad und nur Kunstlicht hast, ist das nicht förderlich für die Gesundheit. Schon gar nicht für die Arbeitsmoral.

Okay. Ähm, du hattest jetzt schon gesagt, dein Vorgesetzter soll auf jeden Fall erkennen, wenn es dem Mitarbeiter nicht so gut geht. Fällt dir da sonst noch irgendwas ein, wie der Vorgesetzte da aktiv werden kann? Vielleicht in einer Vorbildrolle, selber viel Sport machen, sich gesund ernähren?

Weiß ich nicht, ob mein Vorgesetzter mein Vorbild sein muss. Aber was ich mit dem Punkt meinte, dass, wenn der sieht, dass sein Arbeitnehmer aus irgendeinem Grund, dass es ihm schlecht geht, sei es psychisch oder körperlich, dass er da ihn darauf anspricht und vielleicht dafür sorgt, dass er auch mal eine Woche Auszeit nimmt. Und nicht denkt, cool, dass der hier ist, der hat zwar eine schwere Grippe, sondern dass der sagt, pass auf, du hast eine schwere Grippe, wir kriegen das auch ohne dich hin.

Also gegen Präsentismus aktiv werden. Mhm.

Auf jeden Fall. Und auch das Überengagement von manchen Personen einbremsen wenn es um die Gesundheit geht. Beispiel wäre zum Beispiel schwangere Frauen, dass die vielleicht doch ein paar Wochen vorher in den Mutterschutz gehen.

Okay. Super, vielen Dank.